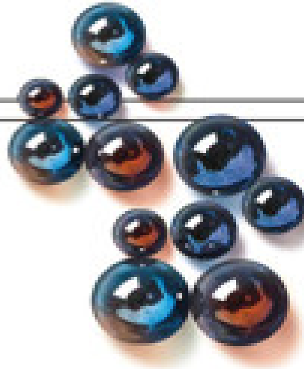




Outliers

(Çizginin Dışındakiler)



BAZI İNSANLAR
NEDEN DAHA BAŞARILI OLUR?

MALCOLM
GLADWELL

MediaCat

Outliers

(Çizginin Dışındakiler)

MALCOLM GLADWELL

OUTLIERS: THE STORY OF SUCCESS

OUTLIERS (ÇİZGİNİN DIŞINDAKİLER)

Telif Ajansı: Aslı Karasuil Telif Hakları
YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan
KİTAP YAYIN KOORDİNATÖRÜ: Tuba Yılmaz
EDİTÖRLER: Banu Adıyaman - Gülen Çetin Tankut
GÖRSEL YÖNETMEN: Özge Şen
KAPAK UYARLAMA: Erkan Kocaoğlu
1. BASIM: Haziran 2009
MediaCat
KİTAPLARI
YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi,
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr

Outliers
(Çizginin Dışındakiler)

BAZI İNSANLAR

NEDEN DAHA BAŞARILI OLUR

MALCOLM GLADWELL

Çeviri

Aytül Özer

Editörler

Banu Adıyaman

Gülen Çetin Tankut

Daisy için

GİRİŞ
Roseto’nun Gizemi

“BU İNSANLAR YAŞLILIKTAN ÖLÜYORDU.

O KADAR.”

outlier (çizginin dışındaki) isim

1. başlıca ya da ilişkili bir oluşumdan uzakta konumlanmış ya da farklı sınıflandırılmış olan şey

2. ortaya koyduğu değer, seçilmiş diğer örneklerden belirgin biçimde farklı olan istatistiksel gözlem

1.

Roseto Valfortore, İtalya’da Roma’nın yüz mil güneydoğusundaki taşra kenti Foggia’da Apenin dağları eteklerindedir. Ortaçağ köyleri tarzındaki bu yerleşim merkezi büyük bir meydanın çevresinde kuruludur. Meydanın karşısında bir zamanlar buraların büyük toprak sahibi konumundaki Saggese ailesinin sarayı Palazzo Marchesale bulunur. Kemerli bir yol Madonna del Carmine –Our Lady of Mount Carmine– Kilisesi’ne ulaşır. Yamaca tırmanan dar taş basamakların iki tarafında birbirine yakın, kırmızı kiremit çatılı, iki katlı evler yer alır.

Rosetolu köylüler (paesani) yüzyıllarca çevre tepelerdeki mermer ocaklarında çalıştılar ya da sabahları yamaçlardan aşağı dört beş mil yürüyüp geceleri bu uzun yolu geri tırmanarak aşağı vadideki taraçalı topraklarda tarım yaptılar. Hayat zordu. Köy halkı neredeyse hiç okuma yazma bilmiyordu, son derece yoksuldu ve on dokuzuncu yüzyıl sonlarında okyanusun öte yanındaki arazi fırsatlarına ilişkin haber Roseto’ya ulaşana dek ekonomik anlamda iyileşme umudu pek yoktu.

1882 yılı Ocak ayında 11 Rosetoludan oluşan bir grup –10 adamla bir erkek çocuk– New York’a yelken açtı. Amerika’daki ilk gecelerini Manhattan’ın Küçük İtalya’sı Mulberry Caddesi’ndeki bir barda yerde uyuyarak geçirdiler. Sonra batıya gitmeyi göze aldılar ve sonunda Pennsylvania’nın Bangor kasabasına 90 mil uzaklıktaki bir arduvaz ocağında iş buldular. Ertesi yıl 15 Rosetolu daha Amerika’ya gitmek üzere İtalya’dan ayrıldı ve bu gruptan da birkaç kişi kendini Bangor’da bularak arduvaz ocağındaki hemşerilerine katıldı. Ardından bu göçmenler Roseto’ya Yeni Dünya’nın vaadine ilişkin haberi gönderdi ve çok geçmeden Rosetolu gruplar ardı ardına çantalarını toplayıp Pennsylvania’ya

sürüklendi; ta ki o ilk göçmen akışı bir sele dönüşene kadar. Sadece 1894’te 1.200 kadar Rosetolu Amerika için pasaport başvurusunda bulundu; eski köylerinin tüm sokaklarını terk edilmiş bir halde bırakıp gittiler.

Rosetolular Bangor’a tekerlek izlerinin oluşturduğu sarp bir at arabası yoluyla bağlı kayalık bir dağ yamacında toprak satın almaya başladı. Yamacı inip çıkan dar sokaklarda birbirine yakın, arduvaz çatılı, iki katlı evler inşa ettiler. Bir kilise inşa edip Our Lady of Mount Carmel adını verdiler; kilisenin bulunduğu ana caddeye ise İtalya’yı birleştiren büyük kahraman Garibaldi’nin adını... Başlangıçta kasabalarını New Italy (Yeni İtalya) olarak adlandırdılar. Ancak çok geçmeden Roseto’ya çevirdiler; neredeyse hepsinin İtalya’nın aynı köyünden gelmiş olduğu düşünüldüğünde bundan daha uygun bir ad olamazdı.

1896’da Our Lady of Mount Carmel’in başına Peder Pasquale de Nisco adlı dinamik ve genç bir papaz geçti. De Nisco ruhani topluluklar kurdu ve festivaller düzenledi. Kasaba halkını evlerinin arkasındaki geniş toprakları temizleyip soğan, fasulye, patates, kavun ve meyve ağaçları ekmeye teşvik etti. Onlara tohum ve soğan dağıttı. Kasaba hayat buldu. Rosetolular arka bahçelerinde domuz yetiştirmeye ve ev yapımı şarap için üzüm yetiştirmeye başladılar. Okullar, park, rahibe manastırı ve mezarlık inşa edildi. Garibaldi Cadddesi boyunca küçük dükkan ve fırınlar, restoran ve barlar açıldı. Giyim ticareti için giysi üreten bir düzineyi aşkın atölye ortaya çıkıverdi. Komşu kasaba Bangor büyük oranda Kelt ve İngiliz’di ve ona komşu olan kasaba ezici çoğunlukla Alman’dı; o yıllarda İngilizler, Almanlar ve İtalyanlar arasındaki huzursuz ilişkiler düşünüldüğünde bu durum Roseto’nun kesinlikle Rosetolulara kalması anlamına geliyordu. 1900’ü izleyen ilk birkaç onyıllık dönemde Pennsylvania’daki Roseto sokaklarını arşınlamış olsanız sadece İtalyanca konuşulduğunu duyardınız, hatta sadece İtalyanca değil, tam olarak İtalya’daki Roseto’da konuşulmuş olan güney Fóggia lehçesi. Pennsylvania, Roseto, kendi kendine yetebilen –çevresindeki toplumlarca hiç mi hiç tanınmayan– minik bir dünyaydı ve Stewart Wolf adlı adam olmasaydı pekâlâ öyle kalabilirdi.

Wolf bir hekimdi. Sindirim ve mide üzerine uzmanlaşmıştı ve Oklahoma Üniversitesi tıp fakültesinde ders veriyordu. Yazlarını Pennsylvania’da, Roseto’ya yakın bir çiftlikte geçiriyordu; ancak hiç kuşkusuz bunun fazla bir anlamı yoktu, çünkü Roseto o kadar kendi dünyasında yaşıyordu ki komşu kasabada olmanıza karşın Roseto hakkında asla fazla bir şey

öğrenemeyebiliyordunuz. “Bir keresinde yazın oraya gittiğimiz zaman –1950’lilerin sonları olmalı– yerel tıp derneğinde bir konuşma yapmaya davet edildim” diyordu Wolf yıllar sonra yapılmış bir röportajda. “Konuşma sona erdiğinde oradaki doktorlardan biri beni bira içmeye davet etti. İçkilerimizi yudumlarken ‘Biliyor musunuz, 17 yıldır mesleğimi icra ediyorum. Bana her yerden hastalar geliyor; ancak Roseto’dan gelip de 65 yaşın altında kalp hastalığına yakalanmış biriyle karşılaştığım çok nadir’ dedi.”

Wolf hayretler içinde kalmıştı. Bu 1950’lerde, kolesterol düşürücü ilaçlar ve kalp hastalıklarını engellemeyi hedefleyen sert önlemler ortaya çıkmadan yıllar önce oluyordu. Kalp krizi ABD’de yaygındı. 65 yaş altındaki erkekler arasında önde gelen ölüm nedeniydi. Doktor olup da kalp hastalığıyla karşılaşmamak olanaksızdı.

Wolf bu durumu araştırmaya karar verdi. Oklahoma’daki kimi öğrencilerinden ve meslektaşlarından destek istedi. Birlikte, olabildiğince eskilere giderek, kasaba sakinlerinin ölüm raporlarını bir araya getirdiler. Hekimlerin kayıtlarını incelediler. Tıbbi geçmişlere bakıp aile şecereleri oluşturdular. “İşe koyulduk” diyordu Wolf. “Bir hazırlık çalışması yapmaya karar verdik. 1961’de başladık. Belediye başkanı ‘Bütün kız kardeşlerim size yardım edecek’ dedi. Dört kız kardeşi vardı. ‘Kasabanın belediye meclisi odasını kullanabilirsiniz’ dedi. ‘Belediye meclisi toplantılarını nerede yapacaksınız?’ diye sordum. ‘Eh, toplantıları bir süre erteleriz’ dedi. Kadınlar bize öğle yemeği getirecekti. Kan alabileceğimiz, EKG çekebileceğimiz küçük kulübelerimiz vardı. Dört hafta orada kaldık. Sonra yetkililerle konuştum. Yaz için okulu bize verdiler. Bütün Roseto nüfusunu teste davet ettik.”

Sonuçlar şaşırtıcıydı. Roseto’da 55 yaşın altında kalp krizinden ölen ya da herhangi bir kalp hastalığı belirtisi gösteren hemen hiç kimse olmamıştı. Roseto’da 65 yaş üzeri erkekler arasında kalp hastalığından ölüm oranı tüm ABD’dekinin yarısı kadardı. Hatta Roseto’da her tür nedene bağlı ölüm oranı beklenenin yüzde 30 ila 35 altındaydı.

Wolf kendisine yardım etmesi için Oklahoma’dan John Bruhn adlı sosyolog arkadaşını getirdi. “Anket yapmaları için tıp öğrencileriyle sosyoloji mezunu öğrencileri görevlendirdim ve Roseto’da ev ev dolaşarak 21 yaş ve üzeri herkesle tek tek görüştük” diye aktarıyor anımsadıklarını

Bruhn. Bunlar 50 yılı aşkın bir zaman önce oldu, ancak Bruhn buldukları sonuçları tanımlarken sesindeki şaşkınlık duygusunu hâlâ koruyor. “Hiç intihar yoktu, hiç alkolizm yoktu, hiç ilaç ya da uyuşturucu bağımlılığı yoktu ve çok az suç vardı. Sosyal yardım alan hiç kimse yoktu. Sonra peptik ülserlere baktık. O da hiç kimsede yoktu. Bu insanlar yaşlılıktan ölüyordu. O kadar.”

Wolf’un mesleğinde, Roseto gibi –günlük deneyimlerin dışında kalan, normal kurallara uymayan– bir yerin bir adı vardı: çizginin dışındaki.

2.

Wolf’un ilk düşüncesi, Rosetoluların Eski Dünya’dan getirip devam ettirdikleri ve onları Amerikalılardan daha sağlıklı kılan kimi beslenme alışkanlıkları olabileceği yolundaydı. Ancak böyle olmadığını çabucak fark etti. Rosetolular yemeklerini daha sağlıklı bir seçenek olan zeytinyağı yerine İtalya’da da kullanmış oldukları domuz yağıyla pişiriyordu. İtalya’da pizza tuz, sıvı yağ ve belki biraz da domates, balık ya da soğan içeren incecik bir ekmek tabakasıydı. Pennsylvania’da ise ekmek hamuru artı sosis, pepperoni, salam, jambon ve bazen de yumurta demekti. Noel’e ve Paskalya’ya özgü biscotti ve taralli gibi tatlılar Roseto’da bütün bir yıl boyunca yeniyordu. Wolf diyetisyenlere Rosetoluların tipik beslenme alışkanlıklarını analiz ettirdiğinde, kalorilerini yüzde 41 gibi okkalı bir oranda yağlardan aldıkları ortaya çıktı. Burası insanların gündoğumunda yataktan kalkıp yoga yaptıkları ya da bisiklete atlayıp altı mil aktif pedal çevirdikleri bir kasaba da değildi. Pennsylvania’nın Rosetoluları çok sigara içiyordu ve birçoğu şişmanlıktan muzdaripti.

Bulgular diyet ve egzersizle açıklanamıyorsa, genetikle açıklanabilir miydi? Rosetolular İtalya’nın aynı bölgesinden gelen kenetlenmiş bir gruptu ve Wolf’un bir sonraki düşüncesi onların hastalıktan korunmalarını sağlayan özellikle güçlü kuvvetli bir soydan gelip gelmedikleri oldu. Bu nedenle, Pennsylvania’daki kuzenleriyle o dikkat değer sağlık özelliklerini paylaşıp paylaşmadıklarını görmek için Rosetoluların ABD’nin diğer bölgelerinde yaşayan akrabalarını inceledi. Paylaşmıyorlardı.

Sonra Rosetoluların yaşadığı bölgeye baktı. Doğu Pennsylvania’da dağ eteklerinde yaşamak sağlık üzerinde olumlu bir etki mi yaratıyordu? Roseto’ya en yakın iki kasaba dağın hemen aşağısında bulunan Bangor ile

birkaç mil uzaklıktaki Nazareth'di. Her ikisi de Roseto'yla aynı büyüklükteydi ve her ikisinin de nüfusu aynı türden, çalışkan Avrupalı göçmenlerden oluşuyordu. Wolf her iki kasabanın da tıbbi kayıtlarını taradı. Nazareth ve Bangor'da 65 yaş üzeri erkeklerde kalp hastalığından ölüm oranı Roseto'dakinin üç katıydı. İşte bir çıkmaz sokak daha.

Wolf, Roseto'nun sırrının diyet, egzersiz, genler ya da lokasyon olmadığını anlamaya başlıyordu. Sır Roseto'nun kendisi olmalıydı. Bruhn ve Wolf kasaba çevresinde yürüyüş yaptıklarında nedeni buldular. Rosetoluların birbirlerini nasıl ziyaret ettiklerini, örneğin İtalyanca sohbet etmek için sokakta nasıl durduklarını ya da arka bahçelerinde birbirleri için nasıl yemek pişirdiklerini gördüler. Kasabanın sosyal yapısının altında yatan geniş aile klanları hakkında bilgi sahibi oldular. Kaç evde üç kuşağın bir arada yaşadığını ve büyük annelerle büyük babalara nasıl saygı duyulduğunu gördüler. Our Lady of Mount Carmel'deki ayine gittiler ve kilisenin bütünleştirici ve sakinleştirici etkisini gördüler. Nüfusu 2 bin kişinin altında olan bir kasabada 22 sivil kuruluş tespit ettiler. Toplumun, zenginleri kendi başarılarıyla gösteriş yapmaktan alıkoyan ve onları diğerlerinin başarısızlıklarını kapatmaya yardımcı olmaları için teşvik eden eşitlikçi hayat felsefesini keşfettiler.

Güney İtalya'nın paesani kültürünü doğu Pennsylvania dağlarına nakleden Rosetolular kendilerini modern dünyanın baskılarından soyutlayan güçlü, koruyucu bir sosyal yapı yaratmıştı. Rosetolular geldikleri yer nedeniyle, dağlardaki küçücük kasabalarında kendileri için yarattıkları dünya nedeniyle sağlıklıydı.

"Roseto'ya ilk kez gittiğim zamanı anımsıyorum; üç kuşağın bir araya geldiği aile yemeklerini, bütün o fırınları, insanların sokaklarda gezindiklerini, verandalarında oturup birbirleriyle konuştuklarını, erkekler arduvaz ocaklarında çalışırken kadınların da gün boyu çalıştığı giysi atölyelerini görebilirdiniz" diyor Bruhn. "Büyüleyiciydi."

Bruhn ve Wolf bulgularını tıp camiasına ilk kez sunduklarında karşı karşıya kaldıkları kuşkuları tahmin edebilirsiniz. Gittikleri konferanslarda meslektaşları sıra sıra verilerle donatılmış karmaşık grafikler sunar ve şu tür genlere ya da bu tür fizyolojik süreçlere değinirken, onlar sadece sokakta durup birbirleriyle konuşan ve aynı çatı altında üç kuşak yaşayan insanların gizemli ve büyülü avantajlarından söz ediyordu. O dönem geleneksel görüş

uzun yaşamanın büyük oranda kim olduğumuza –yani genlerimize– bağlı olduğunu söylüyordu. Uzun yaşamak, aldığımız kararlara –neler yemeyi tercih ettiğimize, ne kadar egzersiz yapmayı tercih ettiğimize ve sağlık sistemi tarafından ne kadar etkili biçimde bakılıp tedavi edildiğimize– bağlıydı. Hiç kimse sağlığı topluluk çerçevesinde düşünmüyordu.

Wolf ve Bruhn tıp camiasını sağlığa ve kalp krizine yepyeni bir gözle bakmaya ikna etmek için mücadele etmek zorunda kaldılar: Bütün düşündükleri, bireyin kişisel tercihleri ve davranışları olursa, bir kişinin neden sağlıklı olduğunu anlayamayabileceklerini onlara kabul ettirmeleri gerektiğiydi. Bireyin ötesine bakmak zorundaydılar. Bireyin parçası olduğu kültürü, arkadaşlarının ve ailesinin kimler olduğunu ve ailesinin nereden geldiğini bilmek zorundaydılar. İçinde yaşadığımız dünyanın değerlerinin ve çevremizdeki insanların, kim olduğumuz üzerinde derin bir etkiye sahip olduğu fikrini takdir etmek zorundaydılar.

Stewart Wolf sağlığı anlamamız için ne yaptıysa, ben de başarıyı anlamamız için, Outliers’ta aynı şeyi yapmak istiyorum.

BİRİNCİ KISIM
FIRSAT

BİRİNCİ BÖLÜM

Matta Etkisi

“ÇÜNKÜ KİMDE VARSA ONA DAHA ÇOK VERİLECEK VE

O BOLLUK İÇİNDE OLACAK. ANCAK KİMDE YOKSA
KENDİSİNDE

OLAN DA ELİNDEN ALINACAK.”

– MATTA 25:29

1.

2007 Mayısının ılık bir bahar günü, Medicine Hat Tigers ile Vancouver Giants, British Columbia, Vancouver'da Memorial Cup hokey şampiyonası için karşılaştı. Tigers ve Giants dünyanın en iyi yıldızlar hokey ligi olan Kanada Hokey Ligi'nin en iyi iki takımıydı. Bunlar geleceğin spor yıldızlarıydı; neredeyse yürümeye başladıklarından beri buz üstünde kayan ve pak denilen hokey disklerine vuran 17, 18 ve 19'luk gençler.

Maç Kanada ulusal televizyonunda yayımlanıyordu. Vancouver kent merkezinin boydan boya tüm sokaklarında elektrik direklerinden Memorial Cup flamaları sarkıyordu. Saha kalabalıktı. Buzun üzerine uzun kırmızı halı serilmişti ve spiker maçın ileri gelenlerini anons etti. İlk olarak British Columbia'nın en iyisi Gordon Campbell sahaya çıktı. Ardından, gürültülü patırtılı tezahürat arasında, maçın efsanelerinden biri, Gordie Howe boy gösterdi. "Bayanlar ve baylar" diye gürledi spiker. "Bay Hokey!"

60 dakika boyunca iki takım ateşli, saldırgan bir hokey oynadı. İkinci devrenin başlarında Mario Bliznak'ın bir ribaundunda, önce Vancouver sayı yaptı. İkinci devrenin sonlarında sıra Medicine Hat'deydi; takımın skorer oyuncusu Darren Helm, Vancouver'ın kalecisi Tyson Sexsmith'i aşan hızlı bir vuruş yaptı. Vancouver karşılığını üçüncü devrede vererek maçın sonucunu belirleyen golü attı ve sonra Medicine Hat umutsuzluk içinde kalecisini çektiğinde Vancouver üçüncü kez sayı yaptı.

Maçtan sonra oyuncular, aileleri ve ülkenin dört bir yanından gazeteciler kazanan takımın soyunma odasını doldurdu. Hava puro dumanıyla, şampanya ve terli hokey forması kokularıyla doluydu. Duvarda elle boyanmış bir pankart vardı: "Mücadeleye Kucak Aç." Giants antrenörü Don Hay odanın ortasında buğulu gözlerle dikiliyordu. "Bu adamlarla o kadar gurur duyuyorum ki" dedi. "Soyunma odasına bir bakın. Kendini bütün kalbiyle ortaya koymamış tek bir kişi bile yok."

Kanada'da hokey bir meritokrasidir. Binlerce Kanadalı erkek çocuk, daha anaokuluna bile başlamadan, "acemilik" düzeyinde bu sporu yapmaya başlar. Bu noktadan başlayarak her yaş sınıfının ayrı bir ligi vardır ve bu düzeylerden her birinde oyuncular elenir, gruplandırılır ve değerlendirilir;

en yetenekli olanlar seçilerek bir üst düzey için eğitilip hazırlanır. Oyuncular 16-17 yaşına geldiklerinde, en iyilerin en iyileri, piramidin tepesi niteliğini taşıyan ve Major Junior A olarak adlandırılan elit bir yıldızlar ligine yönlendirilmiş olur. Ve eğer Major Junior A takımınız Memorial Cup için yarışırsa bu sizin piramidin tepesinin de tepesinde olduğunuz anlamına gelir.

Spor dallarının büyük bölümünde geleceğin yıldızları bu yolla seçilir. Avrupa'da ve Güney Amerika'da futbol bu yolla örgütlenir ve Olimpiyat sporcuları bu yolla belirlenir. Ayrıca, klasik müzik dünyası geleceğin virtüözlerini, bale dünyası geleceğin balerinlerini ya da elit eğitim sistemimiz geleceğin bilim insanlarını ve entelektüellerini seçerken de yöntem bundan farklı değildir.

Major Junior A hokey ligine giden yolu satın alamazsınız. Annenizin ya da babanızın kim olduğu, büyük babanızın kim olduğu ya da ailenizin ne iş yaptığı önemli değildir. Kanada'nın en kuzeyindeki bölgede, merkeze en uzak noktada yaşamanızın da önemi yoktur. Hokeyde yeteneğiniz varsa, keşif erlerinin ve yetenek avcılarının oluşturduğu geniş ağ sizi bulacaktır ve siz bu yeteneği geliştirmek için çaba göstermeye hazır ve istekliyseniz, sistem sizi ödüllendirecektir. Hokeyde başarı bireysel liyakat üzerine kuruludur ve bu sözcüklerin her ikisi de önemlidir. Oyuncular başkalarının performanslarına göre değil, kendi performanslarına göre ve bir diğer keyfi veri bazında değil, yetenekleri bazında değerlendirilir.

Yoksa böyle değil midir?

2.

Bu, çizginin dışındakilerle, sıradışı şeyler yapan erkeklerle ve kadınlarla ilgili bir kitap. İlerleyen bölümlerde sizi birbiri ardına farklı farklı türden "çizginin dışındakiler"le tanıştıracağım: Dahiler, zengin ve güçlü işinsanları, rock yıldızları ve bilgisayar programcıları. Dikkate değer bir avukatın sırlarını açığa çıkaracağız, en iyi pilotları kaza yapan pilotlardan ayıran şeylere bakacağız ve Asyalıların neden matematikte bu kadar iyi olduğunu anlamaya çalışacağız. Aramızda dikkate değer –beceri sahibi, yetenek sahibi ve azimli– olanların yaşamlarını incelerken, başarının anlamı hakkında büyük bir yanılgıya düştüğümüzü ileri süreceğim.

Başarılı olanlar hakkında her zaman sorduğumuz soru nedir? Onların neye benzediğini –ne tür bir kişiliğe sahip olduğunu, ne kadar akıllı olduğunu, ne tür bir yaşam tarzlarının olduğunu ya da hangi özel yeteneklerle doğmuş olduğunu– bilmek istiyoruz. Ve bireyin zirveye nasıl ulaştığını açıklayan şeyin bu kişisel nitelikler olduğunu varsayıyoruz.

Her yıl milyarderler/girişimciler/rock yıldızları/ünlüler tarafından yayımlanan otobiyografilerde, olayların akışı hep aynıdır: Kahramanımız alçakgönüllü koşullarda doğar ve kendi kararlılık ve yeteneğinin gücüyle mücadele ederek başarıya giden yolda ilerler. Tevrat'ta Yusuf erkek kardeşleri tarafından kapı dışarı edilir, köle olarak satılır ve kendi zeka ve içgörüsünün gücüyle firavunun sağ kolu haline gelir. Horatio Alger'in ünlü on dokuzuncu yüzyıl romanlarında yoksulluk içinde doğmuş erkek çocuklar yüreklilik ve girişkenliğin bir araya gelmesiyle zenginliğe ulaşır. Jeb Bush bir keresinde bir ABD başkanının oğlu, bir diğer ABD başkanının kardeşi ve zengin bir Wall Street bankeri ve ABD senatörünün torunu olmanın kariyeri açısından ne anlama geldiğinden söz ederken "Bence bütün bunlar bir dezavantaj" demişti. Florida valiliği için kampanya yürütürken kendisinden sürekli "kendi kendini yetiştirmiş bir adam" olarak söz etti. Bizler başarıyı bireyin çabalarıyla o kadar yakından ilişkilendiririz ki bu tanımlama karşısında çok az kişi şaşırmamış göründü.

Uzun yıllar önce Robert Winthrop Amerikan bağımsızlığının büyük kahramanı Benjamin Franklin'in bir heykelinin açılışında kalabalığa şöyle diyordu: "Kafanızı kaldırın ve yoktan var olmuş bir adamın imajına bakın; o soy sopa ya da himayeye hiçbir şey borçlu değildi; ilk eğitimin sizlere açık değil, yüz kat açık olan avantajlarını hiç yaşamadı; yaşamının ilk dönemlerinde çalıştığı işlerde en alt düzeyde hizmetleri yerine getirdi; ancak daha sonra kralların karşısına dikildi ve ölürken ardında dünyanın hiçbir zaman unutmayacağı bir isim bıraktı."

Outliers'ta sizi başarıya ilişkin bu tür kişisel açıklamaların işe yaramadığına ikna etmek istiyorum. İnsanlar yoktan var olmaz. Soy sopa ve himayeye bir şeyler borçluyuzdur. Kralların karşısına dikilen insanlar bunu tek başlarına yapmış gibi görünebilir. Ancak gerçekte her zaman gizli avantajlardan, olağanüstü fırsatlardan ve öğrenmelerine, çok çalışmalarına ve dünyaya diğerlerinin veremediği biçimlerde anlam vermelerine olanak tanıyan kültürel miraslardan yararlanırlar. Nerede ve ne zaman büyüdüğümüz fark yaratır. Ait olduğumuz kültür ve atalarımızdan kalan

miras başarı modellerimizi hayal bile edemeyeceğimiz yollarla biçimlendirir. Bir başka deyişle, başarılı insanların neye benzediğini sormak yeterli değildir. Sadece onların nereden geldiklerini sorarak, kimin başarılı olup kimin olmadığına ilişkin mantığı ortaya çıkarabiliriz.

Biyologlar sıklıkla bir organizmanın “ekoloji”sinden söz eder: Ormandaki en uzun meşe sadece en sert palamuttan yetiştiği için en uzun meşe olmamıştır; diğer ağaçlar onun aldığı güneş ışığını kesmediği, çevresindeki toprak derin ve zengin olduğu, fidanken hiçbir tavşan onun kabuğunu kemirmediği ve hiçbir oduncu onu vakti gelmeden kesmediği için de en uzun meşe o olmuştur. Başarılı insanların sağlam tohumlardan geldiğini hepimiz biliriz. Ancak onları ısıtan güneş ışığı, kök saldıkları toprak ve uzak kalabilecek kadar şanslı oldukları tavşanlar ve oduncular hakkında da yeterince bilgi sahibi miyiz? Bu kitap uzun ağaçlarla ilgili değil. Bu kitap ormanlarla ilgili ve hokey başlamak için iyi bir nokta, çünkü kimlerin hokey dünyasının zirvesine ulaştığına ilişkin açıklama, göründüğünden çok daha ilginç ve karmaşık. Hatta bütünüyle kişiye özel.

3.

İşte Medicine Hat Tigers oyuncularının 2007’ye ait isim ve görev listesi. Dikkatle bakın; garip bir şey fark edecek misiniz?

No.	İsim	Pozisyon	Sol/Sağ	Boy (cm)	Kilo (kg)	Doğum Tarihi	Doğum Yeri
9	Brennan Bosch	Orta saha	Sağ	177	78,5	14 Şubat 1988	Martensville, SK
11	Scott Wasden	Orta saha	Sağ	186	85,3	4 Ocak 1988	Westbank, BC
12	Colton Grant	Sol kanat	Sol	180	80,3	20 Mart 1989	Standard, AB
14	Darren Helm	Sol kanat	Sol	183	82,6	21 Ocak 1987	St. Andrews, MB
15	Derek Dorsett	Sağ kanat	Sol	156	80,7	20 Aralık 1986	Kindersley, SK
16	Daine Todd	Orta saha	Sağ	155	78,5	10 Ocak 1987	Red Deer, AB
17	Tyler Swystun	Sağ kanat	Sağ	156	83,9	15 Ocak 1988	Cochrane, AB
19	Matt Lowry	Orta saha	Sağ	183	84,4	2 Mart 1988	Neepawa, MB

20	Kevin Undershute	Sol kanat	Sol	183	80,7	12 Nisan 1987	Medicine Hat, AB
21	Jerrid Sauer	Sağ kanat	Sağ	155	88,9	12 Eylül 1987	Medicine Hat, AB
22	Tyler Ennis	Orta saha	Sol	180	72,6	6 Ekim 1989	Edmonton, AB
23	Jordan Hickmott	Orta saha	Sağ	183	83,0	11 Nisan 1990	Mission, BC
25	Jakub Rumpel	Sağ kanat	Sağ	177	75,3	27 Ocak 1987	Hrnciarovce, SLO
28	Bretton Cameron	Orta saha	Sağ	156	76,2	26 Ocak 1989	Didsbury, AB
36	Chris Stevens	Sol kanat	Sol	155	89,4	20 Ağustos 1986	Dawson Creek, BC
3	Gord Baldwin	Defans	Sol	198	93,0	1 Mart 1987	Winnipeg, MB
4	David Schlemko	Defans	Sol	186	88,5	7 Mayıs 1987	Edmonton, AB
5	Trever Glass	Defans	Sol	183	86,2	22 Ocak 1988	Cochrane, AB
10	Kris Russell	Defans	Sol	155	80,3	2 Mayıs 1987	Caroline, AB
18	Michael Sauer	Defans	Sağ	192	93,0	7 Ağustos 1987	Sartell, MN
24	Mark Isherwood	Defans	Sağ	183	83,0	31 Ocak 1989	Abbotsford, BC
27	Shayne Brown	Defans	Sol	186	89,8	20 Şubat 1989	Stony Plain, AB
29	Jordan Benfeld	Defans	Sağ	192	104,3	9 Şubat 1988	Leduc, AB
31	Ryan Holfeld	Kaleci	Sol	156	75,3	29 Haziran 1989	LeRoy, SK
33	Matt Keetley	Kaleci	Sağ	189	85,7	27 Nisan 1986	Medicine Hat, AB

Görüyor musunuz? Görmüyorsanız kendinizi kötü hissetmeyin, çünkü hokey dünyasında da yıllarca hiç kimse bunu fark etmedi. Ta ki 1980’lerin ortalarında Roger Barnsley adlı Kanadalı bir psikolog rölatif yaş fenomenine ilk kez dikkat çekene kadar.

Barnsley güney Alberta’da Vancouver Giants ve Medicine Hat Tigers gibi Major Junior A liginde olan Lethbridge Broncos takımının bir hokey maçındaydı. Eşi Paula da oradaydı ve Paula iki oğluyla birlikte programı okurken yukarıdakine benzer bir oyuncu listesiyle karşılaştı.

“Roger” dedi, “biliyor musun bu genç adamlar ne zaman doğmuş?”

Barnsley, evet, dedi. “Hepsi 16-25 yaş arasında; demek ki 1960’ların sonlarında doğdular.”

“Hayır, hayır” diye devam etti Paula. “Hangi ay?”

“Eşimin çılgın olduğunu düşündüm” diye anımsıyor Barnsley. “Ancak listeye baktım ve söylediği şeyi ben de fark ettim. Bir nedenle, doğum tarihleri arasında inanılmaz sayıda Ocak, Şubat ve Mart vardı.”

Barnsley o gece eve gitti ve bulabildiği kadar çok sayıda profesyonel hokey oyuncusunun doğum tarihine baktı. Aynı yapıyı gördü. Sonra Barnsley, eşi ve A. H. Thompson adlı meslektaşı, Ontario Junior Hokey Ligi’ndeki her bir oyuncuyu içeren istatistikleri toparladılar. Hikaye aynıydı. Ocak ayında doğmuş olan oyuncuların sayısı diğer herhangi bir ayda doğmuş olanlardan fazlaydı; ezici bir farkla. Doğum tarihlerinde en sık görülen ikinci ay? Şubat. Üçüncü? Mart. Barnsley, Ontario Junior Hokey Ligi’ndeki oyunculardan Ocak ayında doğmuş olanların sayısının Kasım ayında doğmuş olanlardan neredeyse beş buçuk kat daha fazla olduğunu gördü. 11 yaş ve 13 yaş yıldızlar karması takımlarına –elit deplasman takımları için seçilen genç oyunculara– baktı. Aynı hikaye. Ulusal Hokey Ligi’nin yapısına baktı. Aynı hikaye. Barnsley ne kadar incelediyse, gördüğü şeyin tesadüf değil, Kanada hokeyinin güçlü bir kuralı olduğuna o kadar inandı: Hokey oyuncularının oluşturduğu herhangi bir elit grupta –en iyilerin en iyileri arasında– oyuncuların yüzde 40’ı Ocak ve Mart, yüzde 30’u Nisan ve Haziran, yüzde 20’si Temmuz ve Eylül ve yüzde 10’u Ekim ve Aralık arasında doğmuş oluyor.

“Psikoloji alanında geçirdiğim onca yıl boyunca bu kadar büyük bir etkiyle karşılaşmadım” diyor Barnsley. “İstatistiksel bir analiz yapmanıza bile gerek yok. Sadece göz atmanız yetiyor.”

Medicine Hat oyuncu listesine tekrar bakın. Şimdi görüyor musunuz? Takımdaki 25 oyuncudan 17’si Ocak, Şubat, Mart ya da Nisan’da doğmuş.

İşte Memorial Cup finalinin maç maç ilk ikişer golü; sadece oyuncuların isimleri yerine doğum günlerini kullandım. Bu haliyle Kanada yıldızlar hokey şampiyonasına benzemiyor. Oğlak, Kova ve Balık burcunda doğmuş delikanlılar arasındaki garip bir spor ritüeline benziyor.

> 11 Mart Tigers kalesinin bir yanından başlayarak, pakı takım arkadaşı 4 Ocak'a bırakıyor, 4 Ocak, 22 Ocak'a pas veriyor, 22 Ocak pakı rakibin üzerinden 12 Mart'a atıyor, 12 Mart Tigers kalecisi 27 Nisan'a çok yakından atış yapıyor. 27 Nisan vuruşu bloke ediyor, ancak Vancouver'dan 6 Mart ribaunt yapıyor. Şut! Medicine Hat defans oyuncuları 9 Şubat ve 14 Şubat pakı bloke etmek için dalarken 10 Ocak çaresizce bakıyor. 6 Mart sayı yapıyor!

Şimdi ikinci devreye geçelim.

> Medicine Hat'in sırası. Tigers'ın skorer oyuncusu 21 Ocak buzun sağ tarafından atak yapıyor. Duruyor, daire çiziyor ve Vancouver defans oyuncusu 15 Şubat'tan sıyrılıyor. Ardından 21 Ocak pakı takım arkadaşı 20 Aralık'a ustaca geçiriyor –hey, neler oluyor orada?!– 20 Aralık, ataktaki defans oyuncusu 17 Mayıs'ı hiçe sayıyor ve 21 Ocak'a çapraz bir geri pas atıyor. Şut! Vancouver defans oyuncusu 12 Mart vuruşu bloke etmeye çalışarak dalıyor. Vancouver kalecisi 19 Mart çaresizce hamle yapıyor. 21 Ocak sayı yapıyor! Zaferle ellerini havaya kaldırıyor. Takım arkadaşı 2 Mayıs sevinçle onun sırtına atlıyor.

4.

Bunun açıklaması son derece basit. Ne astrolojiyle bir ilgisi var ne de yılın ilk üç ayının büyülü bir tarafı. Sadece Kanada'da hokey yaş sınıfları için seçilebilirlik sınırı 1 Ocak. Bu durumda 2 Ocak'ta 10 yaşını dolduran bir erkek çocuk yılsonuna kadar 10 yaşını doldurmayan biriyle yan yana oynayabiliyor ve bu yaşta, ergenlik öncesi dönemde, 12 aylık bir boşluk, fiziksel gelişim açısından çok büyük bir farkı temsil ediyor.

Kanada'da, yeryüzünün en hokey çılgını ülkesinde, antrenörler deplasman "rep (karma)" takımı –all-star takımları– için oyuncuları 9, 10 yaşında seçmeye başlar ve birkaç ay daha büyük olmanın avantajlarına sahip, daha iyi koordine olmuş oyuncuların yetenekli bulunma olasılığı hiç kuşkusuz daha yüksektir.

Ve bir oyuncu bir rep (karma) takım için seçildiğinde ne olur? Daha iyi antrenörlük desteği alır, takım arkadaşları daha iyidir, "ev sahibi" ligde bırakılanlar gibi sezon başına 20 maç yerine, 50 ila 75 maç oynar ve normalde yapabileceğinin iki katı, hatta üç katı pratik yapar. Başlangıçta

avantajı, bu sporda doğuştan daha iyi olması değildir, sadece yaşça biraz daha büyük olmasıdır. Ancak 13, 14 yaşına geldiğinde daha iyi antrenörlük desteğinin ve bütün bu ekstra pratiğin avantajıyla, gerçekten daha iyi durumda olduğu için Major Junior A ligine, oradan da büyük liglere ulaşma şansı çok daha yüksektir.[*]

Barnsley bu tür asimetrik yaş dağılımlarının üç şeyin olması durumunda ortaya çıktığını ileri sürüyor: Seçme, yönlendirme ve farklılaştırma deneyimi. Kimin iyi olup kimin iyi olmadığına erken bir yaşta karar verirseniz, “yetenekli” olanı “yeteneksiz” olandan ayırırsanız ve “yetenekli” olana üstün bir deneyim sağlarsanız, seçilebilirlik sınırına en yakın tarihte doğmuş olan küçük bir gruba çok büyük bir avantaj sağlamış olursunuz.

ABD’de Amerikan futbolu ve basketbolda seçme, yönlendirme ve farklılaştırma bu denli çarpıcı biçimde yapılmıyor. Bunun sonucunda, bir çocuk bu sporlarda fiziksel olarak bir parça geride olsa da kendisinden daha gelişmiş akranları kadar iyi oynayabiliyor. Ancak beyzbolda seçme, yönlendirme ve farklılaştırma bu denli çarpıcı biçimde yapılıyor. ABD’de neredeyse tüm okul dışı beyzbol ligleri için yaş sınırı tarihi 31 Temmuz; bunun sonucunda Ağustos’ta doğmuş olan Amerikan ulusal beyzbol ligi oyuncularının sayısı, diğer herhangi bir ayda doğmuş olanlardan daha fazla. (Rakamlar çarpıcı: 2005’te Amerikan ulusal beyzbol liginde oynayan Amerikalılardan Ağustos’ta doğmuş olanların sayısı 505’ken Temmuz’da doğmuş olanların sayısı 313’tü.)

Aynı şekilde Avrupa’da da futbol, hokey ve beyzbol gibi örgütlenir ve bu spor dalında da doğum tarihi dağılımları son derece asimetriktir. İngiltere’de seçilebilirlik sınırı 1 Eylül’dür. 1990’larda belli bir noktaya gelindiğinde futbol federasyonu premier liginde Eylül ile Kasım arasında doğmuş olan 288 oyuncu vardı; Haziran ile Ağustos arasında doğmuş olanların sayısı ise sadece 136’ydı. Uluslararası futbolda sınır 1 Ağustos’tu ve yakın zamanda yapılan bir yıldızlar dünya şampiyonası turnuvasında 135 oyuncu 1 Ağustos’u izleyen üç ay içinde doğmuş olanlardı; Mayıs, Haziran ve Temmuz ayında doğmuş olanların sayısı ise sadece 22’ydi. Günümüzde uluslararası futbolda yıldızlar grubu için seçilebilirlik sınırı 1 Ocak. Yıldızlar Dünya Kupası finallerine yükselmiş olan Çekoslovakya Ulusal Yıldızlar futbol takımının 2007 listesine bir göz atın.

No.	Oyuncu	Doğum Tarihi	Pozisyon

1	Marcel Gecov	1 Ocak 1988	Orta saha
2	Ludek Frydrych	3 Ocak 1987	Kaleci
3	Petr Janda	5 Ocak 1987	Orta saha
4	Jakub Dohnalek	12 Ocak 1988	Defans
5	Jakub Mares	26 Ocak 1987	Orta saha
6	Michal Held	27 Ocak 1987	Defans
7	Marek Strestik	1 Şubat 1987	Forvet
8	Jiri Valenta	14 Şubat 1988	Orta saha
9	Jan Simunek	20 Şubat 1987	Defans
10	Tomas Oklestek	21 Şubat 1987	Orta saha
11	Lubos Kalouda	21 Şubat 1987	Orta saha
12	Radek Petr	24 Şubat 1987	Kaleci
13	Ondrej Mazuch	15 Mart 1989	Defans
14	Ondrej Kudela	26 Mart 1987	Orta saha
15	Marek Suchy	29 Mart 1988	Defans
16	Martin Fenin	16 Nisan 1987	Forvet
17	Tomas Pekhart	26 Mayıs 1989	Forvet
18	Lukas Kuban	22 Haziran 1987	Defans
19	Tomas Cihlar	24 Haziran 1987	Defans
20	Tomas Frystak	18 Ağustos 1987	Kaleci
21	Tomas Micola	26 Eylül 1988	Orta saha

Ulusal takım denemelerinde Çek futbol antrenörleri yaz ortasından sonra doğmuş olan herkese çantasını toplayıp eve dönmesini söyleyebilirdi.

Hiç kuşkusuz, hokey de futbol da sadece birer oyun ve çok az kişiyi ilgilendiriyorlar. Oysa aynı önyargılar, eğitim gibi çok daha fazla sonucun söz konusu olduğu alanlarda da boy gösteriyor. Çocuğu yılın sonunda doğmuş olan anne babalar çoğunlukla onu anaokuluna geç göndermeyi düşünüyor: Beş yaşında bir çocuğun kendisinden aylar önce doğmuş bir çocukla uyum içinde olması kolay değil. Ancak, anne babaların büyük bölümü küçük bir çocuğun anaokulunda yaşadığı dezavantajların zaman içinde uçup gideceğini düşünüyor olabilir. Ancak öyle olmuyor. Durum tıpkı hokeyde olduğu gibi. Yılın başlarında doğmuş bir çocuğun sonlarında doğmuş bir çocuğun karşısında başlangıçta sahip olduğu küçük avantaj devam ediyor. Bu da çocukları yıllarca uzayıp giden başarı ve başarısızlık, teşvik etme ve cesaret kırma modelleri içine hapsediyor.

Yakın zamanda iki ekonomist –Kelly Bedard ve Elizabeth Dhuey– Uluslararası Matematik ve Bilim Çalışmaları Trendleri (Trends in International Mathematics and Science Study–TIMSS, dünyada birçok ülkede çocuklara dört yılda bir uygulanan matematik ve fen testleri) olarak adlandırılan testlerin sonuçlarıyla çocukların doğdukları aylar arasındaki ilişkiyi incelediler. Dördüncü sınıf öğrencileri arasında, yaşça en büyük çocukların aldığı sonuçların en küçüklere göre 100 üzerinden 4 ila 12 puan daha iyi olduğunu gördüler. Dhuey'in açıkladığı gibi, bu "çok büyük bir etki." Bu durum şu anlama geliyor; zihinsel açıdan eşdeğer, ancak doğum günleri sınır olarak kabul edilen tarihin iki ayrı ucunda kalan iki dördüncü sınıf öğrencisi söz konusu olduğunda, yaşça büyük olan öğrenci 100 üzerinden 80 alırken küçük olan 68 alabilecektir. Bu üstün zekalılar için hazırlanan programa hak kazanmakla kazanmamak arasındaki farktır.

"Tıpkı sporda olduğu gibi" diyor Dhuey. "Yetenek sınıflandırmasını küçük yaşta yapıyoruz. İleri okuma gruplarımız ve ileri matematik gruplarımız var. Çocukları erken yaşta, anaokulunda ve birinci sınıfta değerlendirdiğimizde, öğretmenler yetenekle yaşı karıştırıyor. Ve yaşça daha büyük olan çocukları, daha iyi eğitim aldıkları ileri seviyeye yerleştiriyorlar; ertesi yıl yine aynı şey oluyor ve bu kez daha da başarılı oluyorlar. Bunun yaşanmadığını gördüğümüz tek ülke Danimarka. 10 yaşına kadar hiçbir yetenek sınıflandırmasına gitmedikleri bir ulusal politikaları var." Danimarka yaşın getirdiği farklılıklar eşitlenene kadar seçme kararlarına yönelmiyor.

Dhuey ve Bedard aynı analizi tekrar yaptılar; ancak bu kez sadece üniversiteye baktılar. Ne mi buldular? ABD'de –lise sonrası en yüksek katılım oranına sahip eğitim kurumları olan– dört yıllık üniversitelerde sınıflarında yaşça en küçük gruba dahil olan öğrenciler ortalamanın yaklaşık yüzde 11,6 altında kalıyor. Başlangıçtaki o fark zamanla yok olmuyor. Varlığını koruyor. Ve o ilk dezavantaj binlerce öğrenci için üniversiteye gitmekle gitmemek –ve ara sınıfta gerçek başarı şansına sahip olmakla olmamak– arasındaki fark anlamına geliyor.[*]

"Söylemek istediğim, bu durum saçma ve komik" diyor Dhuey. "Bizim seçilebilirlik sınırı için keyfi olarak belirlediğimiz tarihler bu uzun süreli etkilere yol açıyor ve görünen o ki hiç kimse bu duruma aldırış etmiyor.

5.

Hokey ve erken doğum tarihleri hikayesi, başarı konusunda neler söylüyor, bir düşünün.

Zirveye zorlanmadan yükselenlerin, en iyiler ve en akıllılar olduğuna ilişkin görüşümüzün fazla basit olduğunu söylüyor. Evet, profesyonel düzeye ulaşmayı başaran hokey oyuncuları sizden ya da benden daha yetenekliler. Ancak aynı zamanda büyük bir avantaja, onlar tarafından ne hak edilmiş ne de kazanılmış sayılabilecek bir fırsata sahip oldular. Ve bu fırsat onların başarısında kritik bir rol oynadı.

Sosyolog Robert Merton bu fenomeni Matta İncili'ndeki bir Yeni Ahit ayetinden esinlenerek "Matta Etkisi" olarak çok doğru adlandırmıştır: "Çünkü kimde varsa ona daha çok verilecek ve o bolluk içinde olacak. Ancak kimde yoksa kendisinde olan da elinden alınacak." Daha da büyük başarılara ulaşacak olanlar, mevcut durumda başarılı olanlardır; bir diğer deyişle, kendilerine özel fırsatlar verilenlerdir. En büyük vergi indirimlerinden yararlananlar zenginlerdir. En iyi eğitimi alanlar ve en çok özen gösterilenler, en iyi öğrencilerdir. 9, 10 yaşındaki çocuklar arasında en çok antrenörlük desteğine ve pratik yapma olanağına sahip olanlar, yaşça en büyük olanlardır. Başarı, sosyologların "kümülatif avantaj" olarak adlandırmaktan hoşlandığı şeydir. Profesyonel hokey oyuncusu akranlarından bir parça daha iyi bir başlangıç yapar. Bu küçük fark bu farkı daha da büyüten bir fırsata zemin hazırlar ve sonra bu üstünlük de bir diğer fırsata zemin hazırlar; böylelikle başlangıçtaki küçük fark giderek daha fazla büyür; ta ki hokey oyuncusu gerçek bir "çizginin dışındaki" olana kadar. Oysa yola çizginin dışındaki olarak çıkmamıştır, sadece diğerlerinden biraz daha iyi bir noktadan çıkmıştır.

Hokey örneğinin ima ettiği ikinci şey, kimin başarılı olduğunu belirlemek için kurduğumuz sistemlerin özellikle verimli olmadığı. All-star liglerini ve üstün zeka programlarını elimizden geldiği kadar erken başlatmanın hiçbir yeteneğin yitip gitmemesini garanti etmenin en iyi yolu olduğuna inanıyoruz. Oysa Çek Cumhuriyeti futbol takımının isim ve görev listesine tekrar göz atın. Temmuz, Ekim, Kasım ya da Aralık'ta doğmuş tek bir oyuncu bile yok ve Ağustos'ta ve Eylül'de doğmuş sadece birer oyuncu var. Yılın ikinci yarısında doğmuş olanların hepsinin cesareti kırılmış, fark edilmemişler ya da sporun dışına itilmişler. Sportmen Çek nüfusun gerçekte yarısının yeteneği boşa harcanmış durumda.

Öyleyse, yılın ikinci yarısında doğmuş olma şanssızlığına sahip sportmen bir Çek gençiyseniz ne yaparsınız? Futbol oynayamazsınız. Durum aleyhinizedir. O halde belki de Çeklerin takıntısı olan başka bir spor yapabilirsiniz; hokey oynayabilirsiniz. Ama durun. (Sanırım bunun arkasından ne geleceğini biliyorsunuz.) İşte dünya şampiyonalarında beşinci olan 2007 Çek yıldızlar hokey takımının isim ve görev listesi.

No.	Oyuncu	Doğum Tarihi	Pozisyon
1	David Kveton	3 Ocak 1988	Forvet
2	Jiri Suchy	3 Ocak 1988	Defans
3	Michael Kolarz	12 Ocak 1987	Defans
4	Jakub Vojta	8 Şubat 1987	Defans
5	Jakub Kindl	10 Şubat 1987	Defans
6	Michael Frolik	17 Şubat 1989	Forvet
7	Martin Hanzal	20 Şubat 1987	Forvet
8	Tomas Svoboda	24 Şubat 1987	Forvet
9	Jakub Cerny	5 Mart 1987	Forvet
10	Tomas Kudelka	10 Mart 1987	Defans
11	Jaroslav Barton	26 Mart 1987	Defans
12	H. O. Pozivil	22 Nisan 1987	Defans
13	Daniel Rakos	25 Mayıs 1987	Forvet
14	David Kuchejda	12 Haziran 1987	Forvet
15	Vladimir Sobotka	2 Temmuz 1987	Forvet
16	Jakub Kovar	19 Temmuz 1988	Kaleci
17	Lukas Vantuch	20 Temmuz 1987	Forvet
18	Jakub Voracek	15 Ağustos 1989	Forvet
19	Tomas Pospisil	25 Ağustos 1987	Forvet
20	Ondrej Pavelec	31 Ağustos 1987	Kaleci
21	Tomas Kana	29 Kasım 1987	Forvet
22	Michal Pepik	31 Aralık 1988	Forvet

Yılın son çeyreğinde doğmuş olanlar hokeyden de vazgeçebilir.

Başarı konusunda tercih ettiğimiz düşünce biçiminin sonuçlarını görüyor musunuz? Başarıyı böylesine derin bir biçimde kişiselleştirdiğimiz için, diğerlerini en yüksek basamağa çıkarma fırsatlarını kaçırıyoruz. Kuralların başarıyı engellemesine neden oluyoruz. İnsanları daha en başından başarısızlığa mahkum ediyoruz. Başarılı olanlara aşırı derecede hayranlık

duyuyoruz ve başarısız olanları aşırı derecede göz ardı ediyoruz. Ve en önemlisi, fazlasıyla pasif hale geliyoruz. Bizler kimin başarılı olup kimin başarılı olmadığını belirlemekte hepimizin ne kadar büyük bir rol oynadığını gözden kaçırıyoruz; "biz" derken toplumu kastediyorum.

İstersek, seçilebilirlik sınırına ilişkin tarihlerin önemli olduğunu kabul edebiliriz. Aynı yaş grubunda doğum tarihlerindeki aylara göre sınıflandırılmış iki, hatta üç ayrı hokey ligi kurabiliriz. Oyuncuların ayrı ayrı rotalarda ilerlemesine izin verip, all-star takımlarını da buna göre seçebiliriz. Yılın sonunda doğmuş olan bütün Çek ve Kanadalı sporculara adilce şans tanınsaydı, Çek ve Kanada ulusal takımları iki kat daha fazla sporcu arasından seçim yapabilirdi.

Okullar da aynı şeyi yapabilirdi. İlk ve orta dereceli okullar Ocak'tan Nisan'a kadar doğmuş olanları bir sınıfa, Mayıs'tan Eylül'e kadar doğmuş olanları bir diğer sınıfa ve Eylül'den Aralık'a kadar doğmuş olanları da üçüncü bir sınıfa yerleştirebilirlerdi. Öğrencilerin kendileriyle aynı düzeydeki öğrencilerle birlikte eğitim almalarına ve kendileriyle aynı düzeydeki öğrencilerle rekabet etmelerine izin verebilirlerdi. Bu yönetim açısından bir parça daha karmaşık olabilirdi. Ancak maliyeti bu kadar fazla olmazdı ve hiçbir suçları olmaksızın eğitim sistemi tarafından büyük bir dezavantajla karşı karşıya bırakılanlar için koşullar eşitlenebilirdi. Bir diğer deyişle, sadece sporda değil, daha ciddi sonuçların yaşandığı diğer alanlarda da başarı mekanizmasını kolayca kontrol edebilirdik. Oysa edemiyoruz. Neden? Çünkü başarının bireysel üstünlüğün basit bir işlevi olduğuna ve hepimizin yetiştiği dünyanın ve toplum olarak yazdığımız kuralların hiçbir öneminin olmadığına ilişkin fikre yapışıp kalıyoruz.

6.

Memorial Cup finalinden önce Gord Wasden –Medicine Hat Tigers oyuncularından birinin babası– buzun kenarında dikilmiş, oğlu Scott'tan söz ediyordu. Başında bir Medicine Hat beyzbol şapkası ve üzerinde siyah bir Medicine Hat tişörtü vardı. "O dört, beş yaşındayken" diye aktarıyordu anımsadıklarını Wasden; "küçük erkek kardeşi de yürüteçteydi; o da eline bir hokey sopası alıyordu ve mutfakta sabahtan akşama kadar hokey oynuyorlardı. Hokey her zaman Scott'un tutkusu oldu. Küçükler ligindeki hokey kariyeri boyunca rep (karma) hokey oynadı. Her zaman Üçlü A

takımlarındaydı. Her zaman [en iyi] karma (rep) takımda oynadı.” Wasden’ın gergin olduğu açıktı: Oğlu hayatının en büyük maçını yapmak üzereydi. “Sahip olduğu her şey için çok çalışması gerekti. Onunla çok gurur duyuyorum.”

Bunlar en üst düzeyde başarının öğeleriydi: Tutku, yetenek ve çok çalışmak. Ancak bir öğe daha vardı. Wasden oğlunda özel bir şey olduğu duygusuna ilk kez ne zaman kapılmıştı? “Biliyor musunuz, hep yaşına göre daha büyük bir çocuktu. Güçlüydü ve daha küçük yaşta gol atmakta ustaydı. Ve hep yaşıtlarına göre biraz öne çıkıyordu; takımının kaptanı gibiydi…”

Yaşına göre daha mı büyüktü? Evet, öyleydi. Scott Wasden 4 Ocak’ta doğmuştu; iyi bir hokey oyuncusu için kesinlikle mükemmel bir doğum tarihi olan o üç gün içinde. En şanslılardan biriydi. Eğer Kanada’da hokey için seçilebilirlik sınırı daha geç bir tarih olsaydı, Memorial Cup şampiyonasında, buz üzerinde oynamak yerine, tribünde izleyici olabilirdi.

İKİNCİ BÖLÜM

10 Bin Saat Kuralı

“HAMBURG’DA SEKİZ SAAT MÜZİK YAPMAK ZORUNDAYDIK.”

1.

Michigan Üniversitesi yeni Bilgisayar Merkezi’ni 1971’de, Ann Arbor’daki Beal Caddesi üzerinde, bej rengi tuğladan dış duvarları ve koyu renk camdan ön cephesiyle yepyeni bir binada açtı. Üniversitenin çok büyük olan ana bilgisayarı geniş beyaz bir odanın ortasında duruyordu; fakülte üyelerinden birinin anımsadığı gibi, “2001: Uzay Macerası filminin son sahnelerinden biri gibi” görünüyordu. Yanlarda düzinelerce kart delici makineler bulunuyordu; o zamanlar bunlar bilgisayar terminallerinin yerine geçiyordu. 1971’de en gelişmiş bilgisayarlar böyleydi. Michigan Üniversitesi dünyanın en ileri bilgisayar bilimi programlarından birine sahipti ve Bilgisayar Merkezi’nin bütün bir yaşam süresi boyunca bu beyaz odadan binlerce öğrenci geçti; en ünlüsü de Bill Joy adlı utangaç bir gençti.

Joy Michigan Üniversitesi’ne Bilgisayar Merkezi’nin açıldığı yıl geldi. 16 yaşındaydı. Uzun boylu ve çok zayıftı; dağınık saçları vardı. Detroit dışındaki North Farmington Lisesi’nde sınıfı tarafından “En Çalışkan Öğrenci” seçilmişti ki kendi ifadesiyle bu “iflah olmaz beyinsiz” anlamına geliyordu. Biyolog ya da matematikçi olmayı düşünüyordu. Ancak üniversitedeki ilk yılının sonlarında yolu Bilgisayar Merkezi’ne düştü ve tam bir bağımlı oldu.

O andan başlayarak Bilgisayar Merkezi onun hayatı oldu. Her fırsatta programlama yaptı. Yaz boyunca da yapabilmek için bir bilgisayar bilimi profesörünün yanında iş buldu. 1975’te Berkeley’deki Kaliforniya Üniversitesi’nde lisansüstü bir programa kaydoldu. Orada bilgisayar yazılımı dünyasına iyice gömüldü. Doktorasıyla ilgili sözlü sınavlar sırasında alelacele oldukça karmaşık bir algoritma yarattı; çok sayıdaki hayranından birinin yazmış olduğu gibi “inceleyenleri o kadar şaşırttı ki daha sonra bunlardan biri bu deneyimi ‘İsa’nın büyüklerini bozguna uğratmasına’ benzetti.”

Joy küçük bir programcılar grubuyla işbirliği yaptı ve AT&T'nin ana bilgisayarlar için geliştirmiş olduğu bir yazılım sistemi olan UNIX'i yeniden yazma görevini üstlendi. Joy'un yazmış olduğu versiyon çok iyiydi. Hatta o kadar iyiydi ki dünyada çalışmakta olan milyonlarca bilgisayarın işletme sistemi haline geldi ve hâlâ da bu özelliğini koruyor. "Mac'inizi, kodu görebileceğiniz o tuhaf moda geçirirseniz" diyor Joe "25 yıl önce dizdiğimi anımsadığım şeyler görünüyor." Ve internet erişiminizi sağlayan yazılımın büyük bölümünü kimin yazmış olduğunu biliyor musunuz? Bill Joy.

Joy, Berkeley'den mezun olduktan sonra, bilgisayar devriminin en kritik oyuncularından birinin, Silikon Vadisi şirketi Sun Microsystems'ın kurucu ortağı oldu. Orada bir diğer bilgisayar dilini –Java'yı– yeniden yazdı ve efsanesi daha da büyüdü. Silikon Vadisi'ndekilerin arasında, Joy'dan Microsoft'un Bill Gates'i kadar büyük bir hayranlıkla söz ediliyor. Ona bazen de internetin Edison'u deniyor. Yale'den bilgisayar bilimcisi David Gelernter'in dediği gibi "Bill Joy modern bilgisayar tarihinin en etkili insanlarından biri."

Bill Joy'un dehasının hikayesi birçok kez anlatıldı ve verdiği ders her zaman aynı. Meritokrasilerin en katışıksızı olan bir dünya söz konusuydu. Bilgisayar programcılığı para ve bağlantılar sayesinde ilerlediğiniz o ahbaplık ilişkileriyle yürümüyordu. Bütün katılımcıların sadece yetenek ve başarılarıyla değerlendirildiği açık, geniş bir alandı. En iyilerin kazandığı ve Joy'un belli ki o en iyilerden biri olduğu bir dünyaydı.

Hokey ve futbol oyuncularına daha yeni göz atmış olmasaydık, olayların bu versiyonunu kabul etmek daha kolay olurdu. Onlarınkinin de katışıksız meritokrasi olduğu varsayılmıştı. Ancak değildi. Belli bir alanda çizginin dışındaki konumunda olanların, beceri, fırsat ve bütünüyle keyfi bir avantajın bir araya gelmesiyle, nasıl o yüksek statüye ulaştıklarının hikayesiydi.

Aynı özel fırsatlar modelinin gerçek dünyada da işlemesi olası mıdır? Bill Joy hikayesine geri dönelim ve bunu anlayalım.

2.

Neredeyse bir kuşaktır dünyanın dört bir tarafındaki psikologlar çoğumuzun yıllar önce yanıtlanmış olduğunu varsaydığımız bir soru

üzerine ateşli bir tartışma içinde. Soru şu: Doğuştan yetenek diye bir şey var mı? Yanıt apaçık evet. Ocak'ta doğmuş olan her hokey oyuncusu profesyonel düzeye ulaşmıyor. Sadece bazıları –doğuştan yetenekli olanlar– ulaşıyor. Başarı yetenek artı hazırlık demek. Bu görüşün sorunlu yanı şu; psikologlar üstün zekalıların kariyerlerine ne kadar yakından bakarlarsa, doğuştan yeteneğin oynadığı rol o kadar küçük, hazırlığın oynadığı rol ise o kadar büyük görünüyor.

Exhibit A, yetenek tartışmasında, 1990'ların başlarında psikolog K. Anders Ericsson ve Berlin'deki seçkin Müzik Akademisi'nden iki arkadaşı tarafından yapılmış bir çalışma. Akademi'deki profesörlerin yardımıyla okuldaki kemancıları üç gruba ayırdılar. Birinci grupta yıldızlar vardı; dünya klasmanında solo kemancı olma potansiyeline sahip öğrenciler. İkinci grup sadece "iyi" olduklarına karar verilenlerdi. Üçüncü grupta ise profesyonel olarak keman çalmaları beklenmeyen, ancak milli eğitim sistemi içinde müzik öğretmeni olmaya niyetli öğrenciler vardı. Sonra bütün kemancılara aynı soru yöneltildi: Kemanı ilk elinize aldığınız andan başlayarak bütün kariyeriniz boyunca kaç saat pratik yaptınız?

Üç gruptan da herkes kabaca aynı yaşta –5 yaş civarında– keman çalmaya başlamıştı. Bu ilk birkaç yıl, herkes kabaca aynı oranda –haftada iki üç saat kadar– pratik yapmıştı. Ancak öğrenciler 8 yaş civarına geldiğinde gerçek farklılıklar ortaya çıkmaya başlamıştı. Sınıfının en iyisi olma noktasına ulaşan öğrenciler, herkesten daha fazla pratik yapmaya başlayanlardı; 9 yaşında haftada altı saat, 12 yaşında haftada sekiz saat, 14 yaşında haftada 16 saat ve böylece giderek artıyordu ta ki 20 yaşında haftada 30 saatten fazla pratik yapıyor –daha iyisini başarmak niyetiyle enstrümanlarını bilerek, isteyerek çalıyor– olana dek. Hatta 20 yaşında çok iyi performans gösterenlerden her biri toplam 10 bin saatlik bir pratiğe ulaşmış durumdaydı. Sadece iyi olan öğrenciler toplam sekiz bin saat pratik yapmıştı; geleceğin müzik öğretmenleri ise sadece dört bin saati biraz aşmış durumdaydı.

Ardından Ericsson ve arkadaşları amatör piyanistlerle profesyonel piyanistleri karşılaştırdılar. Ortaya aynı model çıktı. Amatörler çocuklukları boyunca asla haftada yaklaşık üç saatten fazla pratik yapmamıştı ve 20 yaşına geldiklerinde toplam iki bin saat pratik yapmış durumdaydılar. Oysa profesyoneller pratiklerini her yıl sürekli artırmış, 20 yaşına geldiklerinde de tıpkı kemancılar gibi 10 bin saate ulaşmışlardı.

Ericsson’ın çalışmasının çarpıcı yanı, “doğal” öğrencilerle –pratiğe akranlarının harcadığı zamanın belli bir parçasını harcayıp da tepeye fazla çabalamadan çıkan örneklerle– hiç karşılaşmamalarıydı. “İnek” öğrencilerle, herkesten daha fazla çalışan, ancak ön safları yarmak için gerekli şeye sahip olmayan örneklerle de karşılaşmadılar. Araştırmaları şunu gösteriyor ki bir öğrenci en iyi müzik okullarından birine girebilecek kadar yetenekliyse onun performansını bir diğerininkinden ayıran ne kadar çok çalıştığı oluyor. O kadar. Dahası, zirvedeki insanlar sadece daha fazla çalışmakla, hatta herkesten çok daha fazla çalışmakla kalmıyor. Çok çok daha fazla çalışıyor.

Karmaşık bir görevi mükemmel biçimde yerine getirmenin en az kritik düzeyde bir pratik gerektirdiğine ilişkin fikir, uzmanlık çalışmalarında tekrar tekrar su yüzüne çıkıyor. Hatta araştırmacılar gerçek uzmanlık için sihirli sayının 10 bin saat olduğuna ilişkin inançlarında fikir birliğine varmış durumda.

“Bu tür çalışmalardan ortaya çıkan tablo –herhangi bir şeyde– dünya klasmanında bir uzman olmayı sağlayacak ustalık düzeyine ulaşmak için 10 bin saat pratik gerektiğine işaret ediyor” diyor nörolog Daniel Levitin. “Besteciler, basketbol oyuncuları, kurmaca yazarları, buz patencileri, konser piyanistleri, satranç oyuncuları ve diğerleri üzerine ardı ardına yapılan çalışmalarda bu sayı tekrar tekrar ortaya çıkıyor. Hiç kuşkusuz, bu kimilerinin yaptığı pratikten neden diğerlerinden daha fazla şey sağladığını açıklamıyor. Ancak henüz hiç kimse, gerçek anlamda dünya klasmanında uzmanlığın daha kısa zamanda yakalandığı bir vaka ile karşılaşmadı. Görünen o ki gerçek uzmanlığa ulaşmak için beynin bilmesi gerekenlerle kaynaşması bu kadar zaman alıyor.”

Bu durum dahi olduğunu düşündüğümüz insanlar için bile geçerli. Örneğin, Mozart müzik yazmaya altı yaşında başladı. Ancak psikolog Michael Howe Genius Explained adlı kitabında şöyle yazıyor:

Olgun bestecilerin standartlarına göre, Mozart’ın ilk yapıtları çok iyi değildir. İlk parçaların hepsi büyük olasılıkla babası tarafından yazıldı ve belki de süreç içinde doğaçlama olarak çıktı. Wolfgang’ın çocukluk kompozisyonlarından birçoğu, örneğin, piyano ve orkestra için yazdığı ilk yedi konçerto, büyük oranda diğer bestecilerin yapıtlarının aranjmanlarıdır. Sadece Mozart’ın özgün müziğini içeren konçertolardan ilki, şimdi bir

başyapıt olarak kabul edilen No. 9, K. 271, 21 yaşından önce bestelenmemiştir. Mozart o zaman 10 yıldır konçerto besteliyordu.

Müzik eleştirmeni Harold Schonberg daha da ileri gidiyor: En büyük yapıtlarını ancak 20 yılı aşkın bir zamandır beste yapmaktayken bestelediğine göre, Mozart'ın gerçekte "geç gelişim gösterdiğini" ileri sürüyor.

Görünen o ki satrançta büyük usta olmak da yaklaşık 10 yıl alıyor. (Sadece efsanevi Bobby Fischer daha kısa zamanda bu seçkin düzeye ulaştı: Onun dokuz yılını aldı.) Peki 10 yıl ne demek? Evet, 10 bin saatlik somut pratik kabaca 10 yıl alıyor. 10 bin saat mükemmelliğin sihirli sayısı.

İşte Çek ve Kanadalı ulusal spor takımlarının oyuncu listelerinde o kadar şaşırtıcı olan şeyin açıklaması da budur. Bu takımlarda pratikte 1 Eylül'den sonra doğmuş olan hiç kimse yoktu –ki bu hiçbir anlam ifade etmiyor. Çekler arasında yılın sonlarında doğmuş –doğum tarihlerine karşın sonunda zirveye çıkacak kadar yetenekli– makul sayıda hokey ve futbol dehasının olması gerektiğini düşünüyor olmalısınız.

Ancak Ericsson ve yeteneğin önceliğine karşı çıkan diğerleri için, bu hiç de şaşırtıcı değil. Bu geç doğmuş deha 8 yaşında çok küçük olması nedeniyle all-star takımına seçilmiyor. Bu nedenle ekstra pratik yapması da söz konusu değil. Ve ekstra pratik olmaksızın, profesyonel hokey takımlarının oyuncu aramaya başladığı döneme kadar, 10 bin saati tamamlama şansı da yok. Ve 10 bin saat pratik olmaksızın, en üst seviyede oynamak için gerekli becerilerde ustalık kazanmanın hiçbir yolu yok. Bütün zamanların en büyük müzik dehası Mozart bile 10 bin saati tamamlamadan temposunu tutturamadı. Pratik, iyi bir noktaya geldikten sonra yaptığınız bir şey değildir. Sizi iyi bir noktaya getirmesi için yaptığınız bir şeydir.

10 bin saate ilişkin bir diğer ilginç nokta, hiç kuşkusuz, 10 bin saatin çok uzun bir zaman olması. Genç bir yetişkin olana kadar bu sayıya tek başınıza erişmeniz kesinlikle olanaksız. Sizi yüreklendiren ve destekleyen bir anne babanız olmalı. Yoksul da olamazsınız, çünkü ailenizin geçimini sağlamaya yardımcı olmak için boş zamanlarınızda bir işte çalışıyorsanız pratik yapmaya yetecek kadar zamanınız kalmayacaktır. Hatta çoğu kişi bu sayıya ancak –all-star hokey takımı gibi– özel bir programın içinde yer alırsa ya da ona 10 bin saati tamamlama şansı verecek kadar olağanüstü bir fırsatla karşılaşırsa ulaşabiliyor.

3.

O halde Bill Joy'a geri dönelim. Yıl 1971. Uzun boylu, utangaç ve 16 yaşında. Matematikte cin gibi; MIT, Caltech ve Waterloo Üniversitesi gibi okullar bu tür yüzlerce öğrenciyi kendine çekiyor. "Bill küçük bir çocukken, daha öğrenmek isteyip istemediğini bile bilemeyecek yaştayken, her şey hakkında her şeyi öğrenmek istiyordu" diyor babası William. "Ona becerebildiğimizde yanıt veriyorduk. Veremediğimizde ise sadece bir kitap veriyorduk." Üniversiteye başvurma zamanı geldiğinde, Joy, Scholastic Aptitude Test adlı yetenek testinin matematik bölümünden mükemmel bir puan aldı. "Zor sayılmazdı" diyor Joy, gayet sakin bir biçimde. "İki kez kontrol etmek için bol bol zaman vardı."

Kamyon dolusu yeteneği vardı. Ancak tek faktör bu değildi. Asla. Bu gelişmenin anahtarı Beal Caddesi'ndeki o sıradan binaya yolunun düşmüş olmasıydı.

1970'lerin başlarında Joy programlama öğrenirken bilgisayarlar oda büyüklüğündeydi. Tek bir makine (ki gücü ve belleği belki de şu anki mikrodalga fırınınızdan daha düşüktü) 1 milyon dolardan daha pahalıydı ve bu 1970'lerin dolarıydı. Bilgisayarlar nadirdi. Bir bilgisayar bulsanız bile erişmeniz zordu; erişseniz bile belli bir süre için kiralamak bir servet tutuyordu.

Dahası programlamak fazlasıyla uzun ve yorucuydu. Bilgisayar programlarının delikli karton kartlar kullanılarak yaratıldığı dönemdi. Her kod satırı karta delgi makinesi kullanılarak basılıyordu. Karmaşık bir program bu kartlardan upuzun binlerce olmasa da yüzlerce yığınını gerektirebiliyordu. Bir program hazır olduğunda erişiminizdeki ana bilgisayara gidip kart yığınlarını operatöre veriyordunuz. Bilgisayarlar tek bir seferde sadece tek bir görevi yerine getirebildiği için, operatör programınız için rezervasyon yapıyordu ve sırada sizden önce kaç kişi bulunduğuna bağlı olarak kartlarınızı birkaç saat, hatta bütün bir gün geri alamayabiliyordunuz. Ve programınızda tek bir hata bile yapsanız kartları geri alıp hatayı bulmak ve bütün süreci yeniden başlatmak zorundaydınız.

Bu koşullar altında birinin programlama uzmanı olması son derece güçtü. Hiç kuşkusuz, yirmili yaşlarınızın başlarında uzman olmanız kesinlikle olanaksızdı. Bilgisayar odasında geçirdiğiniz her saatin sadece birkaç

dakikasında “program” yapabiliyorken, 10 bin saatlik bir pratiğe nasıl ulaşabilirsiniz? “Kartlarla programlama yapmak” diye anımsıyor o dönemin bilgisayar bilimcilerinden biri, “size programlamayı öğretmiyordu. Sabretmeyi ve düzeltme yapmayı öğretiyordu.”

1960’ların ortalarına kadar programlama sorununa çözüm getirilemedi. Bilgisayarlar sonunda her seferinde tek bir “rezervasyon”dan daha fazlasıyla başa çıkacak kadar güçlendi. Bilgisayar uzmanları, bilgisayarın işletme sistemi yeniden yazılırsa makinenin paylaşılabileceğini fark etti; bilgisayar aynı anda yüzlerce görevi yerine getirmek üzere eğitilebilirdi. Bu da artık programcıların bilgisayar kartı yığınlarını operatöre fiziksel olarak vermek zorunda olmamaları anlamına geliyordu. Düzinelerce terminal kurulup hepsi ana bilgisayara bir telefon hattıyla bağlanabilirdi ve herkes aynı anda –çevrimiçi– çalışabilirdi.

O dönemi anlatan yazılardan birinde zaman paylaşımının ortaya çıkışı işte böyle tanımlanıyor:

Bu sadece bir devrim değildi. Bir gizemin açığa çıkmasıydı. Operatörü, kart yığınlarını ve beklemeyi unut. Zaman paylaşımı sayesinde Teletype’ınızın başına oturup, birkaç komut girebiliyor ve hemen orada yanıt alabiliyordunuz. Zaman paylaşımı interaktifti: Bir program size soru yöneltiyor, yanıtı yazmanızı bekliyor, sonra yanıtınıza göre ilerleyip size sonucu gösteriyordu ve bütün bunlar “gerçek zamanlı”ydı.

İşte Michigan da devreye bu noktada girdi, çünkü Michigan dünyada zaman paylaşımına geçiş yapan ilk üniversitelerden biri oldu. 1967’de bu sistemin bir prototipi tamamlanmış ve işler haldeydi. 1970’lerin başlarında, Michigan, Bilgisayar Merkezi’nde yüz kişinin aynı anda programlama yapmasına olanak tanıyan bilgisayar gücüne sahipti. “1960’ların sonlarında ve 1970’lerin başlarında tam olarak Michigan’a benzeyen bir yer olduğunu sanmıyorum” diyordu Michigan’daki bilgisayar sisteminin öncülerinden biri olan Mike Alexander. “Belki MIT. Belki Carnegie Mellon. Belki Dartmouth. Başka olduğunu sanmıyorum.”

1971 sonbaharında Ann Arbor kampüsüne vardığında Bill Joy’u karşılayan fırsat da buydu. Michigan’ı bilgisayarları için seçmemişti. Lisede bilgisayarlarla hiç işi olmamıştı. Matematik ve mühendisliğe ilgi duyuyordu. Ancak birinci sınıfta programlama merakına yakalandığında –

tesadüflerin en güzeliyle– kendini dünya üzerinde 17 yaşındaki bir gencin istediği her şeyi programlayabileceği çok az yerden birinde buldu.

“Bilgisayar kartlarıyla zaman paylaşımı arasındaki fark nedir biliyor musunuz?” diyor Joy. “Postayla satranç oynamakla hızlı satranç arasındaki fark.” Programlama artık sizi engelleyen bir iş değildi. Eğlenceydi.

“Kuzey kampüsünde yaşıyordum ve Bilgisayar Merkezi de kuzey kampüsündeydi” diye devam ediyor Joy. “Orada ne kadar mı zaman harcıyordum? Ah, olağanüstü uzun bir zaman. Merkez 24 saat açıktı. Ben bütün gece orada kalıyor, sabah yürüyerek odama dönüyordum. O yıllar, Bilgisayar Merkezi’nde derslerde harcadığımdan daha uzun bir zaman harcıyordum. Orada hepimiz derste boy göstermeyi tamamen unutma kabusunu tekrarlıyor, hatta o derse kaydolduğumuzun farkında bile olmuyorduk.”

“Teşvik edici ve heyecan verici olan, sabit miktarda para karşılığı bütün öğrencilere birer hesap açtıkları için zamanınızın tükenmesiydi. Giriş yaparken bilgisayarda ne kadar zaman harcamak istediğinizi de giriyordunuz. Size örneğin bir saat süre veriyorlardı. Hepsi bu kadardı. Ancak biri, zaman için, örneğin t equals k biçiminde, bir harf girdiğinizde, sizden hiçbir şey alınmadığını fark etti” diyor gülerek. “Bu bir yazılım kusuruydu. t equals k deyip orada sonsuza kadar oturabiliyordunuz.”

Bill Joy’un yoluna çıkan fırsatlar seline bir bakın. Michigan Üniversitesi gibi ileri görüşlü bir okula gitmiş olduğu için delikli kartlar yerine zaman paylaşımına sahip bir sistem üzerinde pratik yapabildi; Michigan’daki sistemde bir kusur olduğu için istediği her şeyi programlayabildi; üniversite Bilgisayar Merkezi’ni 24 saat açık tutmak için para harcamaya hazır olduğundan bütün gece orada kalabildi ve bu işe bu kadar zaman ayırabildiği için UNIX’i yeniden yazma fırsatıyla karşı karşıya gelene dek bu görevi yerine getirebilecek düzeye ulaşmıştı. Bill Joy akıllıydı. Öğrenmek istiyordu. Bu işin büyük bir parçasıydı. Ancak uzman olmadan önce birinin ona nasıl uzman olunduğunu öğretecek fırsatı vermesi gerekiyordu.

“Michigan’da büyük olasılıkla günde sekiz on saat programlama yapıyordum” diye devam ediyor. “Berkeley’e gittiğimde ise, gece gündüz programlama yapıyordum. Evde bir terminalim vardı. Gece ikiye üçe kadar uyanık kalıp eski sinema filmlerini izler ve programlama yapardım. Bazen

klavyenin başında uyuyakalırdım" –burada o halini canlandırıyor kendi taklidini yaparak– "ve tuşun nasıl kendini tekrar ettiğini ve sonunda bip bip bip yapmaya başladığını biliyor musunuz? Üç kereden sonra yatağa gitmek zorundasınız. Berkeley'e gittiğimde yetkin olmaktan hâlâ biraz uzaktım. Oradaki ikinci yılımda ustalaştım. 30 yıl sonra bugün hâlâ kullanılmakta olan programları da o zaman yazmaya başladım." Kafasında hesap yapmak için bir an duraladı ki bu Bill Joy gibi birinin fazla zamanını almıyor. 1971, Michigan. Üniversitenin ikinci sınıfına gelindiğinde ciddi ciddi programlama yapmak. Yazları da ekleyin ve sonra Berkeley'deki ilk yıl gece gündüz yapılanlar. "Şöyle böyle belki de . . . 10 bin saat?" dedi sonunda. "Doğru."

4.

10 bin saat kuralı genel bir başarı kuralı mıdır? Bütün büyük başarıların derinliklerine inecek olsak, hep Michigan Bilgisayar Merkezi'nin ya da all-star hokey takımının eşdeğerini mi –pratik yapmak için bir tür özel fırsat mı– buluruz?

Bu fikri iki örnekle test edelim ve basitlik açısından olabildiğince tanıdık hale getirelim; gelmiş geçmiş en ünlü rock gruplarından biri olan Beatles ve dünyanın en zengin adamlarından biri olan Bill Gates.

Beatles –John Lennon, Paul McCartney, George Harrison ve Ringo Starr– ABD'ye 1964 yılının Şubat ayında gelerek Amerikan müzik sahnesinde İngiliz İstilası denilen şeyi başlattı ve popüler müzik cephesinde dönüşüm yaratan bir dizi hit parça üretti.

Beatles'ın bizim amaçlarımızla ilintili ilk ilginç yanı, ABD'ye geldiklerinde ne kadar zamandır bir arada oldukları. Lennon ve McCartney ilk kez 1957'de, Amerika'ya adım atmadan yedi yıl önce, birlikte müzik yapmaya başladı. (Sırası gelmişken, kuruluşlarıyla en büyük sanatsal başarıları –Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band ve The Beatles [Beyaz Albüm]– arasındaki dönem 10 yılı kapsıyor.) Ve bu uzun hazırlık yıllarına daha da yakından bakarsanız, hokey oyuncuları, Bill Joy ve dünya klasmanında kemancılar bağlamında, son derece tanıdık bir deneyim göreceksiniz. 1960'ta onlar hâlâ sadece mücadele vermekte olan liseli bir rock grubuyken Almanya, Hamburg'dan davet almışlardı.

“O zamanlar Hamburg’da rock-and-roll müzik kulüpleri yoktu. Striptiz kulüpleri vardı” diyor Shout! adlı Beatles biyografisini kaleme almış olan Philip Norman. “Özellikle Bruno adlı bir kulüp sahibi vardı ki başlangıçta bir panayır şovmeniymiş. Onun çeşitli kulüplerde çalmaları için rock gruplarını getirmek gibi bir fikri vardı. Şöyle bir formül söz konusuydu. Kesintisiz çok büyük bir gösteri olacaktı; saatler sürecek, bir yandan pek çok kişi dışarı çıkarken bir yandan da pek çok kişi içeri üşüşüyor olacaktı. Ve gruplar bu trafiği yakalamak için aralıksız çalıyor olacaklardı. Bir Amerikan genelev bölgesinde bunu kesintisiz striptiz olarak adlandırabilirlerdi.”

“Hamburg’da çalan grupların birçoğu Liverpool’dandı” diye devam ediyor Norman. “Bu bir tesadüftü. Bruno grup aramak için Londra’ya gitmişti. Ancak Soho’da Liverpool’dan bir girişimciyle karşılaşıverdi; o sırada Londra’da olması büyük şanstı. Ve Bruno bazı grupları göndermesi için onunla anlaştı. İşte bağlantı böyle kuruldu. Ve sonunda Beatles sadece Bruno’yla değil, diğer kulüp sahipleriyle de bağlantı kurdu. Hamburg’a tekrar tekrar gittiler, çünkü orada çok alkol ve çok seks vardı.”

Ve Hamburg’u bu denli özel kılan neydi? Onlara orada çok para ödeniyor olması değildi. Ödenmiyordu. Akustiğin olağanüstü olması mıydı? Akustik olağanüstü değildi. Dinleyici kitlelerinin nitelikli ve değerbilir olması mıydı? Hiç de öyle değillerdi. Hamburg’u bu denli özel kılan grubun oradayken çok uzun süreler müzik yapmak zorunda kalmasıydı.

John Lennon, Beatles dağıldıktan sonra yapılmış bir röportajda, grubun Hamburg’da bulunan Indra adlı striptiz kulübündeki performanslarından söz ederken işte şunları söylüyordu:

Daha da iyiye gittik ve özgüvenimiz arttı. Bütün gece çalıyor olmanın getirdiği bütün o deneyimle bunun önüne geçemezdik. Yabancı olmamız onların da işine geliyordu. Daha da çok çalışmamız, işe yüreğimizi ve ruhumuzu katmamız, kendimizi aşmamız gerekiyordu.

Liverpool’da sadece birer saatlik çalışmalarımız olmuştu ve orada sadece en iyi parçalarımızı, her seferinde aynı şeyleri çalardık. Hamburg’da sekiz saat müzik yapmak zorundaydık; bu nedenle gerçekten yeni bir yol bulmamız gerekti.

Sekiz saat mi?

İşte Beatles'ın o dönemdeki davulcusu Pete Best'in söyledikleri: "Gösteri yaptığımız haberi yayıldıktan sonra kulüp, kalabalıkları kendine çekmeye başladı. Haftada yedi gece çalıyorduk. Başlangıçta kulübün kapandığı saat olan yarıma kadar neredeyse aralıksız çalıyorduk; ancak biz daha iyiye gittikçe kalabalıklar çoğu gece saat ikiye kadar kalmaya başladı."

Haftada yedi gün mü?

Beatles 1960'tan 1962 sonuna kadar Hamburg'a tam beş kez gitti. İlk yolculuklarında gecede en az beş saat olmak üzere 106 gece çaldılar. İkinci yolculuklarında 92 kez çaldılar. Üçüncü yolculuklarında ise 48 kez çaldılar ve sahnede toplam 172 saat geçirdiler. 1962 Kasım ve Aralık aylarındaki son iki Hamburg işi de toplam 90 saat performans içerdi. Hepsi bir araya geldiğinde, sadece bir buçuk yıl içinde 270 gece performans sergilediler. 1964'teki ilk başarı patlamasına kadar tahminen 1.200 kez canlı performans sergilemiş oldular. Bunun ne kadar olağanüstü olduğunu biliyor musunuz? Bugün grupların büyük bölümü tüm kariyerleri boyunca 1.200 kez performans sergilemiyor. Zorlu Hamburg sınavı Beatles'ı farklı bir yere koymuş olan etkenlerden biri.

"Oraya gittiklerinde sahnede hiç iyi değillerdi; döndüklerinde ise çok iyilerdi" diye devam ediyor Norman. "Sadece dayanma gücünü öğrenmekle kalmadılar. Pek çok parça öğrenmek zorunda kaldılar; düşünebileceğiniz her şeyin cover versiyonlarını yaptılar; sadece rock and roll'dan değil, biraz da cazdan. Daha önce hiç sahne disiplinleri yoktu. Oysa Hamburg'dan döndüklerinde, artık hiç kimseye benzemiyorlardı. Bu onların başarı nedeniydi."

5.

Şimdi de Bill Gates'in hikayesine dönelim. Onun hikayesi de neredeyse Beatles'ınki kadar iyi biliniyor. Matematiğin genç, parlak, harika çocuğu bilgisayar programcılığını keşfediyor. Harvard'ı terk ediyor. Arkadaşlarıyla Microsoft adlı küçük bir bilgisayar şirketi kuruyor. Sadece ve sadece zeka, azim ve sezgiyle yazılım dünyasının devi olmayı başarıyor. Ana hatlarıyla böyle. Şimdi biraz derinlere inelim.

Gates'in babası Seattle'da zengin bir avukattı; annesi de hali vakti yerinde bir bankerin kızıydı. Bill büyümüş de küçülmüş bir çocuktu ve derslerinden çabucak sıkılırdı. Bu nedenle, anne babası onu yedinci sınıfa

başlarken devlet okulundan alıp Seattle’da seçkin ailelere hizmet veren özel bir okula, Lakeside’a gönderdiler. Gates, Lakeside’daki ikinci yılının ortalarındayken, okul bir bilgisayar kulübü kurdu.

“Okulun Anneler Kulübü her yıl bir kermes düzenlerdi ve elde edilen paranın nereye gideceği hep bir soru işareti olurdu” diye aktarıyor anımsadıklarını Gates. “Bir bölümü varoş çocuklarının kampüse getirildiği yaz okuluna giderdi. Bir bölümü öğretmenler için harcanırdı. O yıl daha sonra bizim kontrolümüze geçecek olan o küçük komik odaya 3.000 dolarlık bir bilgisayar terminali alıp koydular. Oldukça büyüleyici bir şeydi.”

Kuşkusuz “büyüleyici bir şey”di, çünkü yıl 1968’di. 1960’larda çoğu üniversitenin bile bilgisayar kulübü yoktu. Daha da dikkate değer olan, Lakeside’ın satın aldığı bilgisayarın türüydü. Okul öğrencilerine programlamayı 1960’larda neredeyse herkesin kullandığı o zahmetli bilgisayar kartı sistemi üzerinden öğretmedi. Lakeside bunun yerine ASR-33 Teletype adlı sistemi kurdu; bu Seattle merkezindeki ana bilgisayara doğrudan bağlı, zaman paylaşımlı bir terminaldi. “Bütün o zaman paylaşımı fikri daha 1965’te geliştirilmişti” diye devam ediyor Gates. “Birileri son derece ileri görüşlüydü.” Bill Joy programlamayı zaman paylaşımlı bir sistemde öğrenmesini sağlayan o olağanüstü, erken fırsata 1971’de, üniversite birinci sınıfta sahip oldu. Bill Gates ise gerçek zamanlı programlamayı 1968’de, sekizinci sınıfta yapabildi.

Gates o andan başlayarak bilgisayar odasında yaşar oldu. Gates’in yanısıra birkaç kişi daha bu garip yeni cihazın nasıl kullanıldığını kendi kendilerine öğrenmeye başladılar. ASR’nin bağlı olduğu ana bilgisayar üzerinde zaman satın almak –Lakeside gibi zengin bir kurum için bile– hiç kuşkusuz pahalıydı ve Anneler Kulübü tarafından sağlanan 3.000 doların suyunu çekmesi uzun sürmedi. Anne babalar biraz daha para topladı. Öğrenciler harcadı. Sonra Washington Üniversitesi’nden bir grup programcı, yerel şirketlere bilgisayar üzerinde süre kiralayan Computer Center Corporation (ya da C-Cubed) adlı bir donatım oluşturdu. Şans eseri, şirketin kurucularından biri olan Monique Rona’nın oğlu Lakeside’da okuyordu; Gates’in bir sınıf üstündeydi. Rona, Lakeside bilgisayar kulübünün hafta sonları bedava programlama süresi karşılığında şirketin yazılım programlarını deneyip deneyemeyeceğini merak etti. Hiç kuşkusuz!

Gates okuldan sonra otobüse atlayıp C-Cubed ofisine gidiyor ve akşam geç saatlere kadar programlama yapıyordu.

C-Cubed sonunda iflas ettiği için Gates ve arkadaşları Washington Üniversitesi'ndeki bilgisayar merkezi çevresinde dolanmaya başladılar. Çok geçmeden ISI (Information Sciences Inc.) adlı bir oluşumla tanıştılar; ISI, şirket bordrolarının otomasyonunda kullanılabilecek bir yazılım üzerinde çalışmaları karşılığında onlara bilgisayarda bedava süre vermeyi kabul etti. 1971'de yedi aylık bir dönem içinde Gates ve yoldaşları ISI ana bilgisayarında 1.575 saat çalıştılar ki bu da haftada yedi gün, günde sekiz saat demekti.

İlk lise yıllarından söz ederken "Bu benim takıntımdı" diyor Gates. "Sporu boşverdim. Geceleri oraya gidiyordum. Hafta sonları programlama yapıyorduk. Orada 20, 30 saat harcamadığımız hafta yok gibiydi. Bir ara bazı şifreleri çalıp sistemi bozduğumuz için Paul Allen'la birlikte başımız belaya girdi. Kovulduk. Bütün yaz bilgisayar kullanamadım. 15, 16 yaşındaydım. Sonra Paul Allen'ın Washington Üniversitesi'nde bedava bilgisayar bulduğunu öğrendim. Bu makineler tıp merkezi ve fizik bölümündeydi. 24 saatlik bir programa bağlıydılar, ancak uzun boş bir dönem de söz konusuydu; gece üç ila sabah altı arasında hiçbir programları olmuyordu." Gates gülüyor. "Gece, uyku saatinden sonra, dışarı çıkardım. Evimden Washington Üniversitesi'ne yürüyebiliyordum. Ya da otobüse binerdim. Washington Üniversitesi'ne karşı her zaman bu kadar cömert olmamın nedeni de bu; bilgisayardan o kadar çok süre çalmama izin verdiler ki." (Yıllar sonra Gates'in annesi şöyle diyordu: "Sabahları uyanmakta neden o kadar zorlandığını hep merak ederdik.")

ISI kurucularından Bud Pembroke o dönem teknoloji şirketi TRW'den bir çağrı aldı; şirket Washington Eyaleti'nin güneyindeki dev Bonneville enerji santralinde bir bilgisayar sistemi kurmak için bir anlaşma imzalamış bulunuyordu. Bilgisayar devriminin bu ilk günlerinde bu tür uzmanlık deneyimine sahip programcılar bulmak zordu. Ancak Pembroke kimi arayacağını çok iyi biliyordu: ISI ana bilgisayarı üzerinden binlerce saat pratik yapmış şu Lakeside Lisesi öğrencileri. Gates şimdi son sınıftaydı ve her nasılsa öğretmenlerini bağımsız bir araştırma projesi maskesi altında Bonneville'e gitmesine izin vermeye ikna etti. Orada ilkbaharı John Norton adlı bir adamın denetiminde kod yazarak geçirdi ki Gates ondan

programlama konusunda, tanıdığı hemen herkesten öğrenmiş olduğundan daha fazla şey öğrendiğini söylüyor.

Bu beş yıl, sekizinci sınıftan lisenin sonuna kadar geçen süre, Bill Gates'in Hamburg'uydu ve bütün ölçütlere göre, ona Bill Joy'dan daha da olağanüstü bir fırsatlar dizisi sunulmuş oldu.

Bir numaralı fırsat, Gates'in Lakeside'a gönderilmiş olmasıydı. 1968'de dünyada kaç okulun zaman paylaşımlı bir terminale erişimi vardı? İki numaralı fırsat, Lakeside annelerinin okulun bilgisayar ücretlerini ödeyecek kadar parasının olmasıydı. Üç numaralı fırsat, bu paranın tükendiği noktada, anne babalardan birinin, haftasonları kodları test edecek ve haftasonlarının iş gününe dönüşmesine aldırmayacak birilerine gereksinim duyan C-Cubed'da çalışıyor olmasıydı. Dört numaralı fırsat, Gates'in ISI'dan haderdar olması ve ISI'ın da tam o sırada bordro yazılımında çalışacak birine gereksinim duymasıydı. Beş numaralı fırsat, Gates'in Washington Üniversitesi'ne yürüme mesafesinde oturuyor olmasıydı. Altı numaralı fırsat, üniversitenin bilgisayarının gece üç ila sabah altı arasında boş olmasıydı. Yedi numaralı fırsat, TRW'nin Bud Pembroke'u aramış olmasıydı. Sekiz numaralı fırsat, Pembroke'un söz konusu sorunla ilgili olarak tanıdığı en iyi programcıların iki lise öğrencisi olmasıydı. Ve dokuz numaralı fırsat, Lakeside'ın bu çocukları ilkbahar döneminde bilgisayar kodu yazmaları için millerce öteye göndermeye istekli olmasıydı.

Ve bu fırsatların hemen hepsinin ortak özelliği neydi? Bill Gates'e ekstra pratik sağlamaları. Gates kendi yazılım şirketinde şansını denemek için ikinci sınıftan sonra Harvard'ı terk ettiğinde, pratikte tam yedi yıldır sürekli programlama yapıyordu. 10 bin saatin çok ilerisindeydi. Dünyada kaç genç Gates gibi bir deneyime sahiptir? "Dünyada böyle 50 kişi olsaydı, şaşırırdım" diyor. "C-Cubed ve yaptığımız o bordro işi vardı, sonra TWR; bütün bunlar bir araya geldi. Yazılım geliştirme konusuyla genç bir yaşta o dönem için sanırım diğer herkesten daha iyi bir biçimde haşır neşir oldum ve bütün bunlar son derece şanslı bir olaylar dizisi sayesinde oldu."

6.

Hokey oyuncuları, Beatles, Bill Joy ve Bill Gates hikayelerini bir araya getirirsek, sanırım başarıya giden yolun daha eksiksiz bir resmine ulaşıyoruz. Joy, Gates ve Beatles, hepsi de yadsınamayacak kadar

yetenekliydi. Lennon ve McCartney bir kuşakta ancak bir kez karşılaşılan bir müzik dehasına sahipti ve unutmayalım ki Bill Joy'un profesörlerini hayranlık içinde bırakan karmaşık bir algoritmayı alelacele yaratacak kadar kıvrak bir zekası vardı. Bu kadarı apaçık ortada.

Ancak onların hikayelerini gerçekten farklı kılan olağanüstü yetenekleri değil, karşılaştıkları olağanüstü fırsatlar. Beatles en gelişigüzel nedenlerle Hamburg'a davet edildi. Hamburg olmaksızın Beatles pekâlâ farklı bir yol izleyebilirdi. "Çok şanslıydım" demişti Bill Gates röportajımızın başında. Bu onun parlak biri ya da olağanüstü bir girişimci olmadığı anlamına gelmiyor. Sadece 1968'de Lakeside'da olmanın ne inanılmaz bir talih olduğunu bildiği anlamına geliyor.

Şu ana dek göz attığımız bütün "çizginin dışındakiler" sıradışı fırsatların herhangi bir türünden yararlanan kişilerdi. Şanslı ayrılıklar sadece yazılım milyarderleri, rock grupları ve yıldız sporcularla sınırlı görünmüyor. Kurala benziyor.

Çizginin dışındakilerin yararlandığı gizli fırsatlardan size son bir örnek vereyim. Önceki bölümde hokey oyuncularıyla yaptığımız takvim analizinin bir diğer versiyonunu yaptığımızı, sadece bu kez doğum tarihlerinde aylara değil, yıllara baktığımızı varsayın. Başlangıç olarak, insanlık tarihindeki en zengin 75 kişiyi içeren aşağıdaki listeye yakından göz atın. Herkesin net değeri şu anki ABD dolarına göre hesaplandı. Gördüğünüz gibi, liste Warren Buffett ve Carlos Slim gibi çağdaş milyarderlerin yanısıra yüzyıllar öncesinden krallar, kraliçeler ve firavunları da kapsıyor.

No.	İsim	Malvarlığı(Milyar Dolar)	Kökeni	Şirketi ya da Malvarlığının Kaynağı
1	John D. Rockefeller	318,3	ABD	Standard Oil
2	Andrew Carnegie	298,3	İskoçya	Carnegie Steel Company
3	Nicholas II	253,5	Rusya	Romanov Hanedanı
4	William Henry Vanderbilt	231,6	ABD	Chicago, Burlington and Quincy Railroad
5	Osman Ali Han, Asaf Şah VII	210,8	Haydarabat	Monarşi
6	Andrew W. Mellon	188,8	ABD	Gulf Oil
7	Henry Ford	188,1	ABD	Ford Motor Company

8	Marcus Licinius Crassus	169,8	Roma Cum.	Roma Senatosu
9	Basil II	169,4	Bizans İmp.	Monarşi
10	Cornelius Vanderbilt	167,4	ABD	New York and Harlem Railroad
11	Alanus Rufus	166,9	İngiltere	Yatırımlar
12	Amenophis III	155,2	Eski Mısır	Firavun
13	William de Warenne, 1. Surrey Kontu	153,6	İngiltere	Surrey Kontu
14	William II	151,7	İngiltere	Monarşi
15	Elizabeth I	142,9	İngiltere	Tudor Hanedanı
16	John D. Rockefeller Jr.	141,4	ABD	Standard Oil
17	Sam Walton	128	ABD	Wal-Mart
18	John Jacob Astor	115	Almanya	American Fur Company
19	Odo of Bayeux	110,2	İngiltere	Monarşi
20	Stephen Girard	99,5	Fransa	First Bank of the United States
21	Kleopatra	95,8	Eski Mısır	Batlamyus Mirası
22	Stephen Van Rensselaer III	88,8	ABD	Rensselaerswyck Mülkü
23	Richard B. Mellon	86,3	ABD	Gulf Oil
24	Alexander Turney Stewart	84,7	İrlanda	Long Island Rail Road
25	William Backhouse Astor Jr.	84,7	ABD	Miras
26	Don Simon Iturbi Patiño	81,2	Bolivya	Huanuni kalay madeni
27	Sultan Hassanal Bolkiah	80,7	Brunei	Kral
28	Frederick Weyerhaeuser	80,4	Almanya	Weyerhaeuser Corporation
29	Moses Taylor	79,3	ABD	Citibank
30	Vincent Astor	73,9	ABD	Miras
31	Carlos Slim Helú	72,4	Meksika	Telmex
32	T. V. Soong	67,8	Çin	Central Bank of China
33	Jay Gould	67,1	ABD	Union Pacific
34	Marshall Field	66,3	ABD	Marshall Field and Company

35	George F. Baker	63,6	ABD	Central Railroad of New Jersey
36	Hetty Green	58,8	ABD	Seaboard National Bank
37	Bill Gates	58	ABD	Microsoft
38	Lawrence Joseph Ellison	58	ABD	Oracle Corporation
39	Richard Arkwright	56,2	İngiltere	Derwent Valley Mills
40	Mukesh Ambani	55,8	Hindistan	Reliance Industries
41	Warren Buffett	52,4	ABD	Berkshire Hathaway
42	Lakshmi Mittal	51	Hindistan	Mittal Steel Company
43	J. Paul Getty	50,1	ABD	Getty Oil Company
44	James G. Fair	47,2	ABD	Consolidated Virginia Mining Company
45	William Weightman	46,1	ABD	Merck & Company
46	Russell Sage	45,1	ABD	Western Union
47	John Blair	45,1	ABD	Union Pacific
48	Anil Ambani	45	Hindistan	Reliance Communications
49	Leland Stanford	44,9	ABD	Central Pacific Railroad
50	Howard Hughes Jr.	43,4	ABD	Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Summa Corporation, TWA
51	Cyrus Curtis	43,2	ABD	Curtis Publishing Company
52	John Insley Blair	42,4	ABD	Delaware, Lackawanna and Western Railroad
53	Edward Henry Harriman	40,9	ABD	Union Pacific Railroad
54	Henry H. Rogers	40,9	ABD	Standard Oil Company
55	Paul Allen	40	ABD	Microsoft, Vulcan Inc.
56	John Kluge	40	Almanya	Metropolitan Broadcasting Company
57	J. P. Morgan	39,8	ABD	General Electric, US Steel
58	Oliver H. Payne	38,8	ABD	Standard Oil Company
59	Yoshiaki Tsutsumi	38,1	Japonya	Seibu Corporation
60	Henry Clay Frick	37,7	ABD	Carnegie Steel Company
61	John Jacob Astor IV	37	ABD	Miras
62	George Pullman	35,6	ABD	Pullman Company
63	Collis Potter Huntington	34,6	ABD	Central Pacific Railroad

64	Peter Arrell Brown Widener	33,4	ABD	American Tobacco Compan
65	Philip Danforth Armour	33,4	ABD	Armour Refrigerator Line
66	William S. O'Brien	33,3	ABD	Consolidated Virginia Mining Company
67	Ingvar Kamprad	33	İsveç	IKEA
68	K. P. Singh	32,9	Hindistan	DLF Universal Limited
69	James C. Flood	32,5	ABD	Consolidated Virginia Mining Company
70	Li Ka-shing	32	Çin	Hutchison Whampoa Limited
71	Anthony N. Brady	31,7	ABD	Brooklyn Rapid Transit
72	Elias Hasket Derby	31,4	ABD	Taşımacılık
73	Mark Hopkins	30,9	ABD	Central Pacific Railroad
74	Edward Clark	>30,2	ABD	Singer Dikiş Makinesi
75	Prens Al-Waleed bin Talal	29,5	Suudi Arabistan	Kingdom Holding Company

Bu listede ilginç olan nedir, biliyor musunuz? 75 isimden 14'ü on dokuzuncu yüzyılın ortalarında dokuz yıl arayla doğmuş Amerikalılar. Bir an için düşünün. Tarihçiler Kleopatra ve firavunlardan yola çıkıp, o dönemden bugüne, her yılı tarayarak dünyanın her köşesinde olağanüstü servetlerin izini sürüyor ve ulaştıkları isimlerin neredeyse yüzde 20'si tek bir ülkede tek bir kuşaktan geliyor.

İşte o Amerikalılar ve doğum yılları:

1. John D. Rockefeller, 1839
2. Andrew Carnegie, 1835
28. Frederick Weyerhaeuser, 1834
33. Jay Gould, 1836
34. Marshall Field, 1834
35. George F. Baker, 1840
36. Hetty Green, 1834
44. James G. Fair, 1831
54. Henry H. Rogers, 1840
57. J. P. Morgan, 1837
58. Oliver H. Payne, 1839

62. George Pullman, 1831
64. Peter Arrell Brown Widener, 1834
65. Philip Danforth Armour, 1832

Burada neler oluyor? Düşündüğünüzde yanıt açıklık kazanıyor. 1860'larda ve 70'lerde Amerikan ekonomisi tarihinin belki de en büyük dönüşümünü yaşadı. Demiryollarının inşa edildiği ve Wall Street'in ortaya çıktığı dönemdi. Sanayi üretiminin ciddi biçimde başladığı dönemdi. Geleneksel ekonominin işlev görmesini sağlayan kuralların yıkıldığı ve yeniden yapıldığı dönemdi. Bu liste, söz konusu dönüşüm gerçekleşirken kaç yaşında olduğunuzun gerçekten önem taşıdığını ortaya koyuyor.

1840'ların sonlarında doğmuş olmanız bu fırsatı kaçırmanız anlamına geliyordu. Yaşınız o anın avantajından yararlanamayacak kadar küçüktü. 1820'lerin sonlarında doğmuş olmanız durumunda ise fazla yaşlıydınız; düşünce biçiminiz Sivil Savaş öncesi paradigmayla biçimlenmiş durumdaydı. Oysa geleceğin taşıdığı potansiyeli görmek açısından mükemmel olan sadece dokuz yıllık dar bir pencere söz konusuydu. Yukarıdaki listede yer alan 14 kadın ve adamın hepsi de vizyon ve yetenek sahibiydi. Ancak onlara olağanüstü bir fırsat da verilmişti; tıpkı Ocak, Şubat ve Mart aylarında doğan hokey ve futbol oyuncularına verildiği gibi. [*]

Şimdi aynı analizi Bill Joy ve Bill Gates gibi kişiler için de yapalım.

Silikon Vadisi'nin emektarlarıyla konuşursanız, kişisel bilgisayar devriminde en önemli tarihin Ocak 1875 olduğunu söyleyeceklerdir. Bu Popular Electronics dergisinin Altair 8800 adlı olağanüstü makineyi kapak haberi yaptığı tarihtir. Altair, 397 dolardı. Montajı evde kendi başına yapılabilen bir uygulamaydı. Haberin başlığı şöyleydi: "PROJE DEVRİMİ! Dünyanın ticari modellere rakip ilk mini bilgisayar kiti."

O zamanlar acemilik dönemindeki yazılım ve bilgisayar dünyasında kutsal kitap konumundaki Popular Electronics dergisinin okurları için bu başlık bir gizemin açığa çıkmasıydı. Bilgisayarlar, o güne kadar, Michigan Bilgisayar Merkezi'nin o geniş beyaz alanında bulunan türden büyük, ağır, pahalı ana bilgisayarlar olma özelliğini taşıyordu. Bütün hacker'lar ve elektroniğin harika çocukları, yıllarca, sıradan birinin de sahip olup kullanabileceği kadar küçük ve ucuz bir bilgisayarın ortaya çıkacağı günü hayal etmişti. O gün sonunda gelmiş bulunuyordu.

Ocak 1975 kişisel bilgisayar çağının başlangıcıysa, bundan en çok yarar sağlayacak konumda olan kişiler kimlerdi? John Rockefeller ve Andrew Carnegie dönemi için geçerli olan ilkeler burada da geçerli.

“1975’te fazla ileri bir yaşta olmanız durumunda, üniversitenin ardından çoktan IBM’de çalışıyor olurdunuz ve insanlar bir kez IBM’de işe başladıktan sonra yeni dünyaya geçiş yapmakta gerçekten zorlanırdı” diyor Microsoft’ta uzun yıllar üst düzey yöneticilik yapmış olan Nathan Myhrvold. “Ana bilgisayarları üreten böyle mültimilyar dolarlık bir şirket vardı ve onun bir parçası olmanız durumunda ‘Şu küçük zavallı bilgisayarlarla neden uğraşayım?’ diye düşünürdünüz. Bu insanlar için bilgisayar sektörü orasıydı ve bu yeni devrimle hiçbir ilişkisi yoktu. Bilgisayarda tek vizyon olmak onları kör etmişti. İyi para kazanıyorlardı. Sadece trilyoner olma ve dünyayı etkileme şansları yoktu.”

1975’te üniversiteyi daha birkaç yıl önce bitirmiş olmanız durumunda, eski paradigmaya ait olmanız söz konusuydu. Evinizi daha yeni satın almıştınız. Evlenmiştiniz. Bebek yoldaydı. 397 dolarlık bilgisayar kiti hayali için iyi bir işi ve emeklilik planını terk edecek konumda değildiniz. Bu nedenle, 1952’den önce doğmuş olanları da eleyelim.

Aynı zamanda fazla genç de olmamanız gerekiyor. Tam 1975’te zemin katta işe başlamayı gerçekten isterdiniz, ancak hâlâ lisede olduğunuz için bunu yapamazdınız. Bu nedenle, 1958’den sonra doğmuş olan herkesi de eleyelim. Bir diğer deyişle, 1975’te içinde bulunduğunuz ideal yaş, yaklaşan devrimin bir parçası olabilecek kadar küçük, ancak onu kaçırmayacak kadar büyük olmalıydı. İdeal olarak 20, 21 yaşında olmak isteyebilirdiniz ki bu da 1954 ya da 1955 doğumlu olmanız anlamına geliyordu.

Bu kuramı test etmenin kolay bir yolu var. Bill Gates ne zaman doğmuştu?

Bill Gates: 28 Ekim 1955

Mükemmel doğum tarihi! Gates, 1 Ocak’ta doğmuş hokey oyuncusu. Gates’in Lakeside’daki en yakın arkadaşı Paul Allen’dı. O da Gates’le birlikte bilgisayar odasına takıldı ve ISI ve C-Cubed’daki o uzun akşamları onunla paylaştı. Allen, Bill Gates’le yola devam etti ve birlikte Microsoft’u kurdular. Paul Allen ne zaman doğmuştu?

Paul Allen: 21 Ocak 1953

Microsoft'un en zengin üçüncü adamı, şirketi 2000'den bu yana yöneten ve yazılım dünyasının en saygın yöneticilerinden biri olan Steve Ballmer. Steve Ballmer'ın doğum günü mü?

Steve Ballmer: 24 Mart 1956

Kesinlikle Bill Gates kadar ünlü bir adamı da unutmayalım: Apple'ın kurucu ortağı Steve Jobs. Bill Gates'in tersine, Jobs zengin bir aileden gelmiyordu ve Joy gibi Michigan'a gitmedi. Ancak onun da Hamburg'unun olduğunu fark etmek için yetişme dönemini fazla incelemek gerekmiyor. Jobs, Silikon Vadisi'nin mutlak etki alanı San Francisco'nun hemen güneyinde, Kaliforniya, Mount View'da büyüdü. Çevresi şimdiki gibi o zamanlar da dünyanın en önemli elektronik şirketlerinden biri olan Hewlett-Packard'dan mühendislerle doluydu. Jobs rüştünü ispat ederken, daha sonra egemen olacağı işin havasını solumaktaydı.

Birçok Jobs biyografisinden biri olan Accidental Millionaire'den alınmış bu paragraf bize onun çocukluk deneyiminin ne kadar olağanüstü olduğuna ilişkin bir fikir veriyor.

Jobs Hewlett-Packard'daki bilim adamlarının akşam sohbetlerine katılıyordu. Sohbetler elektronikteki son ilerlemelerle ilgiliydi ve Jobs kişiliğinin ayırt edici bir özelliği olan bir tarz ortaya koyarak Hewlett-Packard mühendislerinin yakasına yapışıyor ve onlardan ek bilgiler sağlıyordu. Bir keresinde yedek parça istemek için şirketin kurucularından Bill Hewlett'ı bile aradı. Jobs sadece istediği parçaları edinmekle kalmadı, yaz için bir iş koparmayı da başardı. Bilgisayar üretilen bir montaj hattında çalıştı ve öylesine büyülendi ki kendi bilgisayarını tasarlamaya çalıştı…

Durun. Bill Hewlett ona yedek parça mı verdi? Bu Bill Gates'in 13 yaşında zaman paylaşımlı terminale sınırsız erişim sağlamasına eşdeğer. Bu durum, modaya merakınız varken Giorgio Armani'nin komşunuz oluvermesine benziyor. Ve Jobs ne zaman doğmuştu?

Steve Jobs: 24 Şubat 1955

Yazılım devriminin bir diğer öncüsü Eric Schmidt'ti. Silikon Vadisi'nin en önemli yazılım şirketlerinden biri olan Novell'i yönetti ve 2001'de Google'ın CEO'su oldu. Doğum tarihi mi?

Eric Schmidt: 27 Nisan 1955

Hiç kuşkusuz, Silikon Vadisi'nin bütün yazılım kodamanları 1955 doğumlu demek istemiyorum. Bazıları değil. Nasıl ki ABD'nin bütün iş dünyası devleri 1830'ların ortalarında doğmadıysa. Ancak burada çok belirgin modeller söz konusu ve çarpıcı olan bunları kabul etmeye ne kadar az istekli göründüğümüz. Başarı özellikle bir bireysel üstünlük meselesiymiş gibi davranıyoruz. Ancak şu ana dek göz attığımız hikayelerde, işlerin bu kadar kolay olduğunu ileri sürecek hiçbir şey yok. Tam tersi, bu hikayeler kendilerine gerçekten çok çalışmaları için özel bir fırsat verilmiş, bu fırsatı değerlendirmiş ve olağanüstü çabaların toplum tarafından ödüllendirildiği bir dönemde rüştünü ispat etmiş insanlar hakkında. Başarıları sadece kendi eserleri değil. İçinde büyüdükleri dünyanın bir ürünü.

Bu arada Bill Joy'u unutmayalım. Yaşı sadece biraz daha büyük olsa ve bilgisayar kartlarıyla programlama yapmanın zorluk ve sıkıcılığını yaşasa fen eğitimi almış olacağını söylüyor. Bilgisayar efsanesi Bill Joy, biyolog Bill Joy olacaktı. Birkaç yıl daha geç doğmuş olsaydı, ona internet için destek kodunu yazma şansı vermiş olan küçük pencere kapanmış olacaktı. Yine bilgisayar efsanesi Bill Joy pekâlâ biyolog Bill Joy olabilirdi.

Bill Joy: 8 Kasım 1954

Joy, Berkeley'de başkalarıyla paylaştığı görevin ardından yoluna devam ederek Silikon Vadisi'ndeki en önemli ve en eski yazılım şirketlerinden biri olan Sun Microsystems'ın dört kurucusundan biri olacaktı. Eğer hâlâ zamanla, mekanla ve doğumla ilgili tesadüflerin hiç de o kadar önemli olmadığını düşünüyorsanız, işte diğer üç Sun Microsystems kurucusunun doğum günleri:

Scott McNealy: 13 Kasım 1954

Vinod Khosla: 28 Ocak 1955

Andy Bechtolsheim: 30 Eylül 1955

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Dehaların Sorunu, 1. Bölüm

“BİR SINIF DOLUSU ZEKİ ÇOCUKLA KARŞI KARŞIYA

OLMANIZ DURUMUNDA BİR ÇOCUĞUN

IQ'SUNU BİLMEK FAZLA İŞE YARAMIYOR."

1.

Amerika'da yayımlanan 1 vs. 100 yarışma programı 2008 sezonunun beşinci bölümünde Christopher Langan adlı özel bir konuğu ağırladı.

1 vs. 100, Who Wants to Be a Millionaire'in[*] gösterdiği olağanüstü başarının ardından ortaya çıkan birçok televizyon programından biri. Sıradan insanlardan oluşan 100 kişilik sabit bir gruba yer veriyor. Bunlar her hafta özel bir konukla zeka yarıştırıyor. Ödül 1 milyon dolar. Konuk 100 rakibinden daha fazla sayıda soruya doğru yanıt verecek kadar zeki olmak zorunda. Bu standarda göre, çok az kişi Christopher Langan kadar üstün nitelikli olabileceği izlenimini yarattı.

"Bu gece grup gelmiş geçmiş en ateşli rekabete soyunuyor" diye söze girdi dış ses. "Huzurlarınızda birçoklarına göre Amerika'nın en zeki adamı olan Chris Langan." Kamera ellili yaşlarında tıknaz, kaslı bir adama yavaş yavaş pan yaptı. "Ortalama bir insanın IQ'su 100'dür" diye devam etti dış ses. "Einstein'ın IQ'su 150 idi. Chris'in IQ'su ise 195. Şu sıralar koca beyni bir evren kuramıyla meşgul. İyi de bakalım bu büyük boy kafatası, grubu alt edip 1 milyon doları almaya yetecek mi? Hemen şimdi 1 vs. 100'de."

Langan çılgın alkışlar arasında sahneye adım attı.

"1 vs. 100'de başarılı olmak için çok zeki olmak gerektiğini düşünmüyorsunuz, öyle değil mi?" diye sordu programın sunucusu Bob Saget. Langan'a garip bir biçimde baktı; sanki Langan bir tür laboratuvar deneğiymiş gibi.

"Gerçekte ben bunun bir engel olabileceğini düşünüyordum" yanıtını verdi Langan. Derin, kendinden emin bir sesi vardı. "Yüksek bir IQ'nuz varsa uzmanlaşmak, derin düşünmek eğilimi gösterirsiniz. Önemsiz şeylerden kaçınırsınız. Ancak şimdi bu insanları gördükten sonra" –gruba baktı; gözlerindeki neşe olup bitenleri ne kadar komik bulduğunu ele veriyordu– "başa çıkabileceğim düşüncesindeyim."

Geçtiğimiz 10 yıl içinde Langan garip bir tür ün kazandı. Amerikan yaşamında dehanın tanıdık yüzü, ünlü bir "çizginin dışındaki" haline geldi. Haber programlarına davet ediliyor, dergilerde yaşam öyküsüne yer

veriliyordu hatta film yapımcısı Errol Morris’in bir belgeseline konu da oldu; bütün bunların tek nedeni tanımlanması olanaksız görünen bir beyne sahip olması.

Bir keresinde televizyon haber programı 20/20, Langan’a bir IQ testi uygulamak için bir nöropsikoloğu görevlendirdi ve Langan’ın skoru gerçekten grafiklerin dışında kaldı; tam olarak ölçülemeyecek kadar yüksekti. Bir başka sefer Langan’a sıradan IQ testleri için fazla zeki olan insanlara göre özel olarak hazırlanmış bir IQ testi uygulandı. Biri dışında tüm soruları doğru yanıtladı.[*] Langan altı aylıkken konuşmaya başlamıştı. Üç yaşındayken, pazar günleri radyoda çizgi roman okuyan sunucuyu dinliyordu ve yazıları kendi başına takip ede ede kendi kendine okuma yazma öğrendi. Beş yaşında büyük babasına Tanrı’nın varlığıyla ilgili sorular sormaya başladı; yanıtların kendisini düşkırıklığına uğrattığını anımsıyor.

Okulda Langan hiç çalışmadan yabancı dil sınavına girer, öğretmen gelmeden önce vakti olursa iki üç dakika ders kitabına şöyle bir göz atar ve sınavın birincisi olurdu. İlk gençlik yıllarında rençper olarak çalışırken kuramsal fizik alanında kapsamlı olarak okumaya başladı. 16 yaşında Bertrand Russell ve Alfred North Whitehead’in ünlü derin ve karmaşık başyapıtı Principia Mathematica’yı okumayı başardı. Sınavın bir yerinde uyuyakalmasına karşın, SAT testinden mükemmel bir puan aldı.

Kardeşi Mark, Langan’ın lisedeki yaz programından söz ederken “Bir saat matematik çalışırdı” diyor. “Sonra bir saat Fransızca çalışırdı. Sonra Rusça. Sonra felsefe okurdu. Bunu sıkı ve ciddi biçimde her gün yapardı.”

Bir diğer kardeşi Jeff de şöyle diyor: “Biliyor musunuz, Christopher 14, 15 yaşındayken karikatüre benzer bir şeyler çizerdi, fotoğraf gibi olurdu. 15 yaşında gitarla Jimi Hendrix’e birebir eşlik edebiliyordu. Bum. Bum. Bum. Christopher ders yılı süresinin yarısında okula hiç gitmezdi. Sadece sınavlarda boy gösterirdi ve bu konuda hiç kimsenin yapabileceği bir şey yoktu. Bize göre bu eğlenceliydi. Bütün bir sömestirin ders kitaplarını iki günde özetleyebiliyor, gözden kaçırmaması gereken her şeye dikkat gösteriyor ve sonra daha önce yapmakta olduğu şeye geri dönüyordu.”[*]

1. vs. 100’ün setinde Langan ağırbaşlı ve özgüven sahibiydi. Sesi derindi. Gözleri kısık ve ateşliydi. Doğru sözcüğü ararken konular çevresinde dönüp durmadı ya da bir önceki cümleyi tekrarlamak için geri dönmedi. Ayrıca

eee, aaa, ah, vb. demedi ya da konuşma diline özgü yumuşatıcı ifadeler kullanmadı. Cümleleri, tören alanındaki askerler gibi, birbiri ardına, duraksamadan, ustalıkla çıktı. Saget'in ona yönelttiği her soruyu önemsizmiş gibi aştı. Kazancı 250.000 dolara ulaştığı noktada, her şeyi kaybetme riskinin, devam etmenin potansiyel yararlarından daha yüksek olduğunu kafasında hesaplıyor gibiydi. Birdenbire durdu. "Parayı alacağım" dedi. Saget'in elini kuvvetle sıktı ve yarışa son verdi; işi zirvede bıraktı ki dehaların da her zaman böyle yaptığını düşünmekten hoşlanırız.

2.

Stanford Üniversitesi'nde genç bir profesör olan Lewis Terman I. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra Henry Cowell adında dikkate değer bir çocukla tanıştı. Cowell yoksulluk ve kaos içinde yetişmişti. Diğer çocuklarla iyi geçinemediği için yedi yaşına kadar hiç okula gitmedi. Stanford kampüsünden fazla uzak olmayan tek sınıflı küçük bir okul binasında bekçi olarak çalışıyordu ve gün içinde işinden gizlice uzaklaşıp piyano çalıyordu. Ve yaptığı müzik güzeldi.

Terman'ın uzmanlık alanı zeka testleriydi; gelecek 50 yılda dünyada milyonlarca insana uygulanacak olan standart IQ testi Stanford-Binet onun eseriydi. Bu nedenle, Cowell'ın da IQ'sunu ölçmeye karar verdi. Çocuk akıllı olmalı, diye fikir yürüttü ve hiç kuşkusuz, öyleydi. IQ'su 140'ın üzerindeydi ki bu deha seviyesine yakındır. Terman büyülenmişti. Kayaların içinde daha kaç elmas olduğunu merak etti.

Diğerlerini aramaya başladı. 19 aylıkken alfabeyi öğrenen bir kız buldu ve dört yaşına geldiğinde Dickens ve Shakespeare okumakta olan bir başka kız. Profesörleri bir insanın hukuki fikirlere ilişkin uzun pasajları eksiksiz olarak ezbere okuyabileceğine inanmadıkları için hukuk fakültesinden kovulmuş olan genç bir adam buldu.

1921'de Terman üstün zekalıları incelemenin hayatının işi olduğuna karar verdi. Commonwealth Foundation adlı vakıftan aldığı büyük miktarda bağışla, bir saha çalışanları ekibi kurarak onları Kaliforniya'daki ilkokullara gönderdi. Öğretmenlerden sınıflarındaki en parlak çocukları seçmeleri istendi. Bu çocuklara bir zeka testi uygulandı. İlk 100'de 10'a giren çocuklara ikinci bir IQ testi uygulandı ve bu sınavda da 130'un üzerinde puan alanlara üçüncü bir IQ testi uygulandı; Terman bu sonuçlara göre en

iyi, en parlak zekalı olanları seçti. Terman bu işi tamamladığında, 250 bin ilkokul ve lise öğrencisine ait kayıtları taradı ve IQ ortalamaları 140'ın üzerinde olan ve 200'e kadar çıkan 1.470 çocuk saptadı. Bu genç dehalar grubu "Termitler" olarak tanınmıştır ve tarihte en ünlü psikolojik çalışmalardan biri haline gelecek olan çalışmanın denekleridir.

Terman sahiplendiği bu çocukları hayatının geri kalanında yavrularına göz kulak olan bir dişi kuş gibi kolladı. Onları takip etti, test etti, ölçtü ve analiz etti. Eğitimlerinde neleri başardıkları not edildi, evlilikleri takip edildi, hastalıkları listelendi, ruh sağlıklarının grafiği çizildi ve bütün terfileri ve iş değişiklikleri özenle kaydedildi. Terman onlar için tavsiye mektupları, iş başvuruları ve lisansüstü programlar için başvurular kaleme aldı. Sürekli bir öğüt ve öneri akışıyla onlara yardımda bulundu ve bulgularını Dehaların Genetik Araştırması başlıklı kalın kırmızı ciltlere kaydedip durdu.

"Bir bireyin yaşamında, belki ahlakı dışında, IQ'su kadar önemli hiçbir şey yoktur" demişti bir keresinde Terman. "Bilimi, sanatı, devlet yönetimini, eğitimi ve genel olarak sosyal refahı ileri götüren liderler yetiştirmek için" çok yüksek bir IQ'ya sahip bu insanlar arasından seçim yapmalıyız, inancındaydı. Denekleri büyüdükçe Terman onların gelişimiyle ilgili verileri güncellenmiş olarak yayımladı, olağanüstü başarılarını tarihe not düştü. Bu kişiler lisedeyken Terman mutluluktan başı dönerek şöyle yazıyordu: "Herhangi bir gazetede Kaliforniyalı kızların ve erkeklerin katıldığı herhangi bir yarışma etkinliğine ilişkin bir haber görüp de kazananlar arasında bizim üstün zekalı grubumuzun bir ya da birkaç üyesiyle karşılaşmamak neredeyse olanaksız." Sanatsal zekası en yüksek deneklerinden bazılarının yazı örneklerini alıp edebiyat eleştirmenlerinden bunları ünlü yazarların ilk çalışmalarıyla karşılaştırmalarını istedi. Hiçbir fark bulamadılar. Bütün göstergelerin "görkemli kişilik" potansiyeline sahip bir gruba işaret ettiğini söylüyordu. Terman şuna inanıyordu ki ABD'nin gelecekteki elitleri olmak Termitler'in yazgısıydı.

Bugün Terman'ın fikirlerinden birçoğu başarıya ilişkin düşünce biçimimizin merkezinde olmayı sürdürüyor. Okulların "üstün zekalılar"a yönelik programları var. Seçkin üniversiteler öğrencilere kayıt için çoğunlukla (American Scholastic Aptitude Test gibi) bir zeka testinden geçmeyi şart koşuyor. Google ya da Microsoft gibi ileri teknoloji şirketleri de aynı düşünceyle, çalışan adaylarının bilişsel yeteneklerini dikkatle

ölçüyor; IQ skalasının en tepesinde bulunanların en yüksek potansiyele sahip olduklarına ikna olmuş durumdalar. (Microsoft'ta iş başvurusunda bulunanlara "Rögar kapakları neden yuvarlaktır?" klasiği de dâhil, zeka ve yeteneklerini ölçmek için tasarlanmış bir dizi soru yöneltiliyor. Eğer bu sorunun yanıtını bilmiyorsanız, Microsoft'ta çalışacak kadar zeki değilsiniz demektir.[*])

Sihirli güçlerim olsaydı ve IQ'nuzu 30 puan yükseltmeyi önerseydim, bunu kabul ederdiniz, öyle değil mi? Bunun hayatta ilerlemenize yardımcı olacağını düşünürdünüz. Ve Chris Langan gibi birinden söz edildiğini duyduğumuzda verdiğimiz içgüdüsel tepki Terman'ın yaklaşık bir yüzyıl önce Henry Cowell'ı tanıdığında vermiş olduğu içgüdüsel tepkiden farksızdır. Hayranlık duyarız. Dehalar çizginin dışındakilerin uç noktasıdır. Böyle birini hiçbir şey kesinlikle yolundan alıkoyamaz.

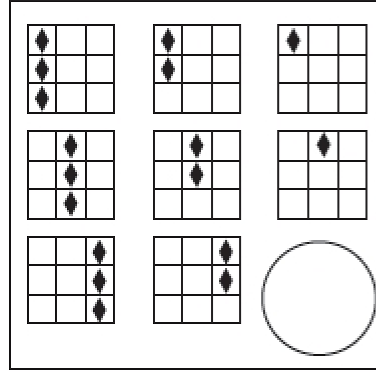
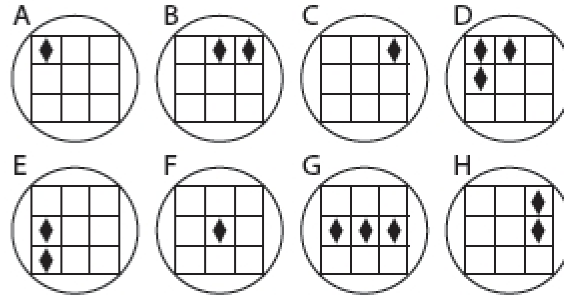
İyi de bu gerçekten doğru mu?

Outliers'ta şu ana dek, olağanüstü başarıların, yetenekten çok, fırsatla ilişkili olduğunu gördük. Bu bölümde, çizginin dışındakinin en katışıksız ve damıtılmış haline –dehaya– bakarak, durumun neden böyle olduğunu daha derinlemesine incelemek istiyorum. Üstün zekanın önemini anlamak için yıllar boyunca Terman gibi kişilerden ipuçları aldık. Ancak, göreceğimiz gibi, Terman bir hata yaptı. Termitler hakkında yanıldı; 16 yaşında Principia Mathematica'yla başa çıkabilen genç Chris Langan'la karşılaşmış olsaydı onun hakkında da yanılabilirdi. Terman gerçek bir "çizginin dışındaki"nin kim ya da ne olduğunu anlamadı ve bu günümüzde de yapmaya devam ettiğimiz bir hata.

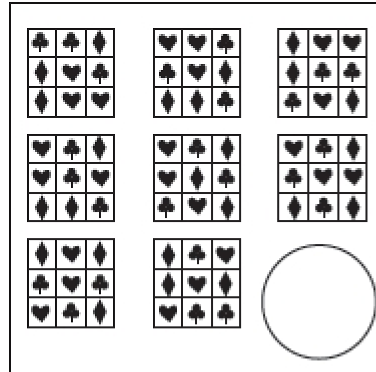
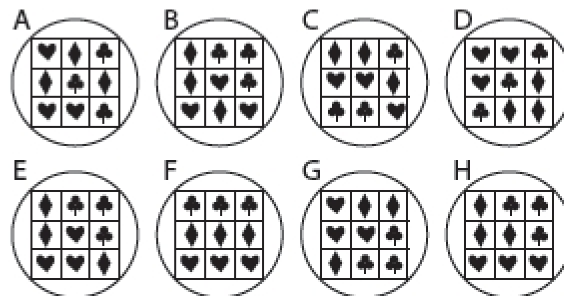
3.

En yaygın kullanılan zeka testlerinden biri Raven Standart İlerlemeli Matrisler Testi'dir. Dil becerisi ya da spesifik bir bilgi birikimi gerektirmez. Soyut akıl yürütme becerilerinin ölçümüdür. Tipik bir Raven testi, her biri bir öncekinden daha zor olan 48 sorudan oluşur ve IQ kaç soruya doğru yanıt verdiğiniz temel alınarak ölçülür.

İşte Raven testinde sorulan tipik sorulardan biri.

Çözebildiniz mi? Çoğunuzun çözmüş olduğunu tahmin ediyorum. Doğru yanıt C. Şimdi de bunu deneyin. Raven testinin sonlarında yer alan gerçekten zor bir soru.

Doğru yanıt A. İtiraf etmeliyim ben doğru yanıtı bulamadım ve çoğunuzun da bulamadığını tahmin ediyorum. Oysa Chris'in bulmuş olacağı neredeyse kesin. Langan gibi kişilerin gerçekten akıllı olduğunu söylediğimizde, bu son soruya benzer bulmacaları çözebilen bir beyinlerinin olduğunu kastediyoruz.

Bir kişinin Raven testi gibi bir IQ testindeki performansının gerçek yaşamda nasıl başarıya dönüştüğünü saptamak için yıllardır pek çok araştırma yapıldı. Skalanın en altında yer alan –IQ'su 70'in altında çıkan– kişiler zihinsel engelli kabul ediliyor. Ortalama skor ise 100; üniversiteyle başa çıkabilmek için büyük olasılıkla bu puanın hemen üzerinde olmanız gerekiyor. Bu arada, oldukça rekabetçi bir lisansüstü programa kabul edilmek ve böyle bir programda başarılı olmak için IQ'nuzun büyük olasılıkla en az 115 olması gerekiyor. Genel olarak skorunuz ne kadar yüksekse o kadar çok eğitim alıyor, o kadar çok para kazanıyor ve –ister inanın ister inanmayın– o kadar uzun yaşıyorsunuz.

Ancak bir tuzak da söz konusu. Başarı ile IQ arasındaki ilişki ancak bir noktaya kadar işliyor. 120 civarında bir IQ'ya ulaştıktan sonra alınan ekstra IQ puanları gerçek dünyada ölçülebilir bir avantaja dönüşür görünmüyor.[*]

"IQ'su 170 olan birinin IQ'su 70 olan birinden daha iyi düşündüğü fazlasıyla kanıtlanmıştır" diyor İngiliz psikolog Liam Hudson "ve bu durum daha yakın bir karşılaştırmada da –örneğin, 100 IQ ile 130 IQ arasında da– geçerlidir. Ancak her ikisinin de IQ'su görece yüksek olan iki kişi karşılaştırıldığında bu ilişki ortadan kalkar görünüyor… Yetişkin IQ'su 130 olan deneyimli bir bilim adamının Nobel Ödülü kazanma olasılığı, IQ'su 180 olan bir bilim adamından farksız."

Hudson'ın söylediğine göre, IQ'nun önemi, basketbolda boyun taşıdığı öneme çok benziyor. 1,71'lik birinin profesyonel basketbol oynamak konusunda gerçekçi bir şansı var mıdır? Gerçekten de yoktur. O düzeyde basketbol oynamak için boyunuzun en az 1,83 ya da 1,86 olması gerekiyor ve eşit koşullarda 1,89'luk bir boy 1,86'lık bir boydan ya da 1,92'lik bir boy 1,89'luk bir boydan daha iyi olsa gerek. Ancak belli bir noktadan sonra boy çok önemli olmamaya başlıyor. Boyu 2,07 metre olan biri, 5 santimetre daha kısa olan birinden otomatik olarak daha iyi değil. (Sonuçta, gelmiş geçmiş en iyi basketbol oyuncusu Michael Jordan'ın boyu 2,01 metreydi).

Bir basketbol oyuncusu sadece yeterince uzun olmalı ve aynı durum zeka için de geçerli. Zekanın bir eşiği var.

1 vs. 100 yarışmasından söz ederken Einstein'ın IQ'sunun 150, Langan'ın IQ'sunun ise 195 olduğuna işaret ettik. Langan'ın IQ'su Einstein'dan yüzde 30 daha yüksek. Ancak bu Langan'ın Einstein'dan yüzde 30 daha akıllı olduğu anlamına gelmiyor. Böyle bir yorum saçma olur. Bütün söyleyebileceğimiz, fizik gibi düşünsel açıdan gerçekten zor alanlar söz konusu olduğunda, her ikisinin de belli ki yeterince akıllı olduğudur.

Anlıyorum ki IQ'nun bir eşiğinin olduğu fikri, sezgilerimize ters düşüyor. Örneğin, bilim alanında Nobel Ödülü kazananların hayal edilebilecek en yüksek IQ skorlarına sahip olması, üniversiteye giriş sınavlarında mükemmel puan alan insanlar arasında yer alması, bütün bursları kazanması ve lisedeyken ülkenin en iyi üniversiteleri tarafından seçilecek kadar parlak notlar almış olması gerektiğini düşünüyoruz.

Oysa tıp alanında Nobel Ödülü kazanan son 25 Amerikalının devam etmiş olduğu üniversitelerin listesine bir göz atın (liste 2007'den başlayarak geriye gidiyor).

Antioch College
Brown Üniversitesi
UC Berkeley
Washington Üniversitesi
Columbia Üniversitesi
Case Institute of Technology
MIT
Caltech
Harvard Üniversitesi
Hamilton College
Columbia Üniversitesi
Kuzey Carolina Üniversitesi
DePauw Üniversitesi
Pennsylvania Üniversitesi

Minnesota Üniversitesi
Notre Dame Üniversitesi
Johns Hopkins Üniversitesi
Yale Üniversitesi
Union College, Kentucky
Illinois Üniversitesi
Teksas Üniversitesi
Holy Cross
Amherst College
Gettysburg College
Hunter College

Hiç kimse bu listenin Amerika'da en iyi lise öğrencilerinin üniversite tercihlerini temsil ettiğini söyleyemez. Listede Yale, Columbia ve MIT var, ancak aynı zamanda DePauw, Holly Cross ve Gettysburg College da var. İyi okulların listesi.

Aynı şekilde, işte kimya alanında Nobel Ödülü'ne en son aday olan 25 Amerikalının devam etmiş olduğu üniversitelerin listesi:

City College of New York
City College of New York
Stanford Üniversitesi
Dayton Üniversitesi, Ohio
Rollins College, Florida
MIT
Grinnell College
MIT
McGill Üniversitesi
Georgia Institute of Technology
Ohio Wesleyan Üniversitesi
Rice Üniversitesi
Hope College
Brigham Young Üniversitesi

Toronto Üniversitesi
Nebraska Üniversitesi
Dartmouth College
Harvard Üniversitesi
Berea College
Augsburg College
Massachusetts Üniversitesi
Washington Eyalet Üniversitesi
Florida Üniversitesi
Kaliforniya Üniversitesi, Riverside
Harvard Üniversitesi

Nobel Ödülü kazanmak için belli ki en az Notre Dame ya da Illinois Üniversitesi kadar iyi bir üniversiteye girmeye yetecek zekaya sahip olmanız gerekiyor. O kadar.[*]

Bu radikal bir fikir, öyle değil mi? Kızınızın iki üniversiteye kabul edildiğini varsayın; Harvard Üniversitesi ve Washington, DC'deki Georgetown Üniversitesi. Hangisine gitmesini isterdiniz? Sanırım Harvard, çünkü Harvard "daha iyi" bir okul. Harvard öğrencileri giriş sınavlarında yüzde 10 ila 15 daha yüksek puan alıyor.

Ancak zeka hakkında öğrendiklerimiz düşünüldüğünde, okulların bir yarıştaki koşucular gibi sıralanabileceğine ilişkin fikir hiçbir anlam ifade etmiyor. Georgetown öğrencileri belli bir ölçekte Harvard öğrencileri kadar zeki olmayabilir. Ancak hepsinin de yeterince zeki olduğu açıktır ve geleceğin Nobel Ödülü sahipleri Harvard gibi okullardan olduğu kadar Georgetown gibi okullardan da çıkacaktır.

Son zamanlarda psikolog Barry Schwartz seçkin okulların karmaşık kayıt süreçlerine son vermelerini ve sadece eşiği geçen herkesin dâhil edileceği bir çekiliş yapmalarını önerdi. "İnsanları iki kategoriye ayırın" diyor Schwartz. "Yeterince iyi olanlar ve olmayanlar. Yeterince iyi olanları şapkanın içine koyun. Yeterince iyi olmayanlar ise reddedilmiş olsun." Schwartz fikrinin kabul edilme şansının neredeyse sıfır olduğunu istemeye istemeye kabul ediyor. Ancak kendisi fikrinde kesinlikle haklı. Hudson'ın kaleme almış olduğu gibi "Bir sınıf dolusu zeki çocukla karşı karşıya

olmanız durumunda bir çocuğun IQ'sunu bilmek fazla işe yaramıyor."[*] (Ve unutmayın kendisi bu araştırmayı 1950'lerin ve 60'ların İngiltere'sinde sadece erkek öğrencilerin gittiği yatılı okullarda yapmıştı.)

Eşik etkisine ilişkin pratik bir örnek vereyim. Michigan Üniversitesi hukuk fakültesi, ABD'deki birçok seçkin eğitim kurumu gibi, dezavantajlı altyapılardan gelen başvurular söz konusu olduğunda pozitif ayrımcılık politikası uyguluyor. Her sonbahar Michigan'a kayıt yaptıran öğrencilerden yüzde 10 kadarı ırksal azınlıklardan geliyor ve hukuk fakültesi bu öğrenciler için giriş koşullarında önemli bir esnekliğe yönelmese –onları diğerlerinden daha düşük lise notlarıyla ve sınav sonuçlarıyla kabul etmese– bu oranın yüzde 3'ün altında kalacağı tahmin ediliyor. Dahası, hukuk fakültesindeki azınlık öğrencilerin notlarıyla diğer öğrencilerin notlarını karşılaştıracak olursak beyaz öğrencilerin daha başarılı olduğunu görüyoruz. Bu şaşırtıcı değil; eğer bir grubun lise notları ve sınav puanları diğer grubunkilerden daha yüksekse, onların hukuk fakültesinde de daha yüksek notlar alacağı neredeyse kesindir. Pozitif ayrımcılık programlarının bu denli tartışmalı olmasının nedenlerinden biri budur. Hatta son zamanlarda Michigan Üniversitesi'nin pozitif ayrımcılık programına yönelik bir itiraz ABD Yüksek Mahkemesi'ne kadar gitti. Seçkin bir eğitim kurumunun akranlarından daha niteliksiz öğrencileri alması birçok kişi için rahatsız edici bir durum.

Bununla birlikte, birkaç yıl önce, Michigan Üniversitesi, hukuk fakültesinden mezun olan azınlık öğrencilerin ne kadar başarılı olduğunu yakından incelemeye karar verdi. Ne kadar para kazanıyorlardı? Mesleklerinde ne kadar ilerliyorlardı? Kariyerleri onları ne kadar tatmin ediyordu? Sosyal ve toplumsal anlamda ne tür katkılarda bulunuyorlardı? Ne tür ödüller alıyorlardı? Gerçek dünyada başarı ölçütü olarak algılanabilecek her şeyi incelediler. Ve ulaştıkları sonuçlar onları şaşırttı.

"Azınlık öğrencilerimizin, pek çoğunun, başarılı olduğunu biliyorduk" diyor Michigan araştırmasını gerçekleştirenlerden biri olan Richard Lempert. "Sanırım beklentimiz yarısının ya da üçte ikisinin beyaz öğrenciler kadar başarılı olmadığını, ancak yine de pek çoğunun oldukça başarılı olduğunu görmekti. Oysa çok şaşırdık. Her açıdan aynı derecede başarılı olduklarını gördük. Ciddi bir farklılık gördüğümüz hiçbir nokta olmadı."

Lempert, bir hukuk fakültesinin önemsemesi gereken tek ölçüte –mezunların gerçek dünyada gösterdikleri başarıya– göre, azınlık öğrencilerin daha niteliksiz olmadığını söylemek istiyor. Onlar da beyaz öğrenciler kadar başarılı. Neden mi? Çünkü Michigan'daki azınlık öğrencilerin akademik referansları beyaz öğrencilerinki kadar iyi olmasa da hukuk fakültesi öğrencilerinin kalitesi onları eşiğin üstünde tutacak kadar yüksek. Yeterince zekiler. Bir sınıf dolusu zeki hukuk öğrencisiyle karşı karşıya olmanız durumunda, tek bir hukuk öğrencisinin sınav notlarını bilmek fazla işe yaramıyor.

4.

Eşik fikrini bir adım ileri taşıyalım. Eğer zeka sadece belli bir noktaya kadar önem taşıyorsa, diğer şeyler –zekayla hiçbir ilgisi olmayan şeyler– daha fazla önem taşımaya başlamalı. Bu yine basketbola benziyor: Bir kişinin boyu yeterince uzun olduktan sonra, artık uzunluğu değil, hızı, sahaya hakimiyet duygusunu, çevikliği, topa hakimiyet becerilerini ve atışta ustalığı önemsemeye başlıyoruz.

O halde, zeka konusunda bu diğer şeyler neler olabilir? Evet, IQ'nuzu ölçmek yerine size bütünüyle farklı bir sınav uyguladıklarını varsayın.

Aşağıdaki cisimlerin aklınıza gelen bütün farklı kullanım alanlarını yazın:

1. tuğla
2. battaniye

Bu (Raven'inki gibi, sıralanan seçenekler arasından bir tercih yapmanızı ve doğru yanıtta birleşmenizi bekleyen bir testin tersine) "farklılık testi" olarak adlandırılıyor. Hayal gücünüzü kullanmanızı ve zihninizi olabildiğince çok yönde çalıştırmanızı gerektiriyor. Farklılık testinde belli ki tek bir doğru yanıt yok. Testi uygulayan kişinin aradığı şey, yanıtlarınızın sayısı ve benzersizliği. Testin ölçtüğü şey, analitik zeka değil, bütünüyle farklı bir şey; yaratıcılığa çok daha yakın bir şey. Farklılık testleri de her açıdan birleşme testleri kadar zorlayıcı ve eğer buna inanmıyorsanız, hemen şimdi tuğla ve battaniye testini denemenizi öneririm.

Örneğin, aşağıda, en iyi İngiliz liselerinden birinde, Liam Hudson'ın, Poole adlı bir öğrenciden, cisimlerin kullanım alanları konusunda aldığı

yanıtlara yer veriliyor:

> (Tuğla). Dükkanın camını kırarak içeriden bir şeyler alıp kaçmak için. Ev inşa etmeye yardımcı olmak için. Aynı zamanda formunuzu da korumak istiyorsanız Rus ruleti oynamak için (10'ar adım yürünür, dönüp tuğlalar fırlatılır; kaçmak yasak). Kuştüyü yorganı yatağın üzerinde tutmak için her köşeye birer tuğla. Boş Coca-Cola şişelerini kırmak için.
>
> (Battaniye). Yatağın üzerinde kullanmak için. Ormanda gizlice seks yaparken saklanmak için. Çadır olarak. Dumanla işaret vermek için. Tekne, at arabası, el arabası ya da kızak için yelken olarak. Havlu yerine. Miyop insanlar atış talimi yaparken hedef olarak. Yangın çıkan gökdelenlerden atlayan insanları yakalayacak bir şey olarak.

Poole'nin yanıtlarını okumak ve zihninin nasıl çalıştığı konusunda bir fikir sahibi olmak zor değil. Komik biri. Biraz yıkıcı ve şehvetli. Dramaya yatkın. Zihni şiddetten başlayıp cinselliğe, yangın çıkan gökdelenlerden atlayan insanlara ve yorganın yatağın üzerinden kaymamasını sağlamak gibi çok pratik konulara atlıyor. Öyle bir izlenim uyandırıyor ki ona 10 dakika daha verecek olsak bize 20 kullanım alanı daha sayacak.[*]

Şimdi karşılaştırma yapmak için Hudson'ın denekleri arasındaki bir diğer öğrencinin yanıtlarını göz önüne alın. Adı Florence. Hudson, Florence'ın bir dahi ve okulun IQ'su en yüksek öğrencilerinden biri olduğunu söylüyor.

> (Tuğla). Bir şeyler inşa etmek, fırlatmak.
>
> (Battaniye). Sıcak tutmak, yangın söndürmek, (hamak olarak) ağaca bağlayıp içinde uyumak, çabucak sedye yapmak.

Florence'ın hayal gücü nerede? Tuğla ve battaniyelerin en bilindik ve en işlevsel kullanım alanlarını teşhis etti ve işi bitirdi. Florence'ın IQ'su Poole'ninkinden daha yüksek. Ancak bu fazla bir anlam ifade etmiyor, çünkü her iki öğrenci de eşiğin üzerinde. Daha da ilginç olan Poole'nin zihni hiçbir şeyi es geçmeden şiddet benzetmelerinden yola çıkıp cinselliğe, binalardan atlayan insanlara dek uzanabiliyorken Florence'ın zihninin bunu yapamaması. Şimdi sizce bu iki öğrenciden hangisi Nobel Ödülü kazandıracak kadar başarılı, yaratıcı çalışmalar yapmaya daha uygun?

Nobel Ödülü kazananların Harvard kadar Holy Cross'tan da çıkıyor olmasının ikinci nedeni budur, çünkü Harvard, öğrencilerini "tuğlanın kullanımı" testinde ne kadar başarılı olduklarını temel alarak seçmiyor ve belki de "tuğlanın kullanımı" testi Nobel Ödülü kazandıran yeteneklere ilişkin daha iyi bir tahmin aracı. Bu aynı zamanda Michigan Hukuk Fakültesi'nin pozitif ayrımcılıktan yararlanan öğrencilerle geri kalan mezunlar arasında hiçbir fark saptayamamasının da ikinci nedeni. Başarılı bir avukat olmak IQ'dan çok daha fazlası anlamına geliyor. Poole gibi üretken bir beyin gerektiriyor. Michigan'ın azınlık öğrencilerinin birleşim testlerinde daha düşük puan almaları, diğer kritik özelliklere fazlasıyla sahip olmadıkları anlamına gelmiyor.

5.

Bu Terman'ın hatasıydı. Görünürde insana olağanüstü gelen bu gerçeğin, ne kadar az anlam ifade ettiğini fark etmeksizin, Termitler'in entelektüel skalanın mutlak zirvesi oldukları fikrine kapılmıştı.

Termitler yetişkinlik dönemine ulaştıklarında Terman'ın hatası belirginlik kazandı. Dahi çocuklardan bazıları büyüyünce kitaplar ve akademik makaleler yayımlamış ve iş yaşamında başarılı olmuştu. Bazıları resmi görevlere gelmişti; ikisi yüksek mahkeme yargıcı, biri belediye mahkemesi yargıcı, ikisi Kaliforniya eyaleti yasama organı üyesi, biri de önemli bir devlet görevlisi olmuştu. Ancak dahilerinden çok azı ülke çapında tanınmış kişiliklerdi. İyi paralar kazanma eğilimi göstermişlerdi; ancak o kadar da iyi değillerdi. Çoğunluğu sadece sıradan olduğu söylenebilecek kariyerlere sahipti ve Terman'ın bile başarısızlık olarak değerlendirdiği bir kariyer sergileyenler de şaşırtıcı sayıdaydı. Canla başla seçtiği dahiler grubundan Nobel Ödülü kazanan da olmadı. Aslında saha çalışanları sonraları Nobel'e aday olacak iki ilkokul öğrencisine –William Shockley ve Luis Alvarez– test uygulamış, ancak her ikisini de elemişti. IQ'ları yeterince yüksek değildi.

Sosyolog Pitirim Sorokin çarpıcı bir eleştirisinde, Terman'ın Termitler'le aynı aile altyapılarına sahip çocuklardan –IQ'larını bütünüyle göz ardı ederek– gelişigüzel seçim yapması durumunda da özenle seçilmiş dahiler grubu kadar ilgi çekici şeyler başaran bir grup elde etmiş olacağını ortaya koydu. Sorokin "Hayalgücü ya da deha standartları ne kadar zorlanırsa

zorlansın, ‘üstün zekalı bir grup’ bütünüyle ‘üstün zekalı’ değildir” sonucuna vardı. Terman Genetic Studies of Genius eserinin dördüncü cildini yayımlayana kadar “dahi” sözcüğü bütünüyle yok olup gitmişti. Terman fazlasıyla düşkırıklığına uğramış olarak “Zeka ve başarının mükemmel bir karşılıklı ilişkiye sahip olmaktan uzak olduğunu gördük” sonucuna vardı.

Bir diğer deyişle, bu bölümün başında size Chris Langan’ın olağanüstü zekası hakkında söylediklerim, onun gerçek yaşamdaki başarı şansını anlamamızda çok az işe yarıyor. Evet, milyonda bir görülen bir zihne ve 16 yaşında Principia Mathematica’yla başa çıkma yeteneğine sahip bir adam. Ve evet, cümleleri, tören alanındaki askerler gibi, birbiri ardına, duraksamadan, ustalıkla çıkıyor. İyi de bunun başka ne yararı var? Onun gerçek bir “çizginin dışındaki” haline gelme olasılığının ne olduğunu anlamak istiyorsak onun hakkında bunlardan çok daha fazlasını bilmemiz gerekiyor.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Dehaların Sorunu, 2. Bölüm

“UZAYIP GİDEN MÜZAKERELERDEN SONRA ROBERT’IN

GÖZETİM ALTINDA TUTULMASINA KARAR VERİLDİ.”

1.

Chris Langan’ın annesi San Franciscoluydu ve ailesiyle arasında soğukluk vardı. Hepsi farklı bir babadan dört erkek çocuk annesiydi. Chris en büyükleriydi. Babası daha Chris doğmadan ortadan kaybolmuştu; Meksika’da öldüğü söyleniyordu. Annesinin ikinci eşi öldürülmüştü. Üçüncüsü intihar etmişti. Dördüncüsü, Jack Langan adında başarısız bir gazeteciydi.

“Bugüne kadar çocukluğunda bizim ailedeki kadar yoksulluk yaşamış biriyle hiç karşılaşmadım” diyor Chris Langan. “Birbirinin eşi bir çift çorabımız bile yoktu. Ayakkabılarımızın altı delikti. Pantolonlarımızda yırtıklar vardı. Sadece birer kat giysimiz vardı. Erkek kardeşlerimle banyoya girip küvette giysilerimizi yıkadığımızı ve bunu yaparken çırılçıplak olduğumuzu anımsıyorum, çünkü üzerimize giyecek başka bir şey yoktu.”

Jack Langan âlem yapmaya ve ortadan kaybolmaya devam ediyordu. Çocuklar yiyecekleri almasın diye mutfak dolaplarını kilitlerdi. Onları yola getirmek için kırbaç kullanırdı. Sürekli iş bulur ve kaybeder ve aileyi kasabadan kasabaya taşıyıp dururdu. Bir yaz aile Kızılderililere ayrılan arazilerden birinde bir Kızılderili çadırında yaşadı, devletin verdiği stok fazlası fıstık ezmesi ve mısırla karnını doyurdu. Bir süre Nevada’da Virginia City’de yaşadılar. “Kasabada sadece tek bir hukuk görevlisi vardı ve Cehennem Melekleri kasabaya geldiğinde o da ofisinin arka tarafında yere çömelip saklanırdı” diye aktarıyor anımsadıklarını Mark Langan. “Orada hiçbir zaman unutmayacağım bir bar vardı. Adı Kan Kovası Barı’ydı”

Çocuklar ilkokuldayken aile Montana, Bozeman’a taşındı. Chris’in kardeşlerinden biri, başkasının evinde kaldı. Bir diğeri çocukları ıslah etmeye yönelik bir okula gönderildi.

“Okulda Christopher’ın ne kadar üstün zekalı olduğunun anlaşıldığını sanmıyorum” diyor kardeşi Jeff. “Dikkat çekmeye çalışmadığı kesindi. Bozeman’daydık. Bugünkü gibi değildi. Biz büyürken orası küçük bir taşra kasabasıydı. Bize iyi davranmıyorlardı. Ailemin bir grup tembel olduğuna

karar vermişlerdi.” Chris kendi yaşamına ve kardeşlerine sahip çıkmak için ağırlık kaldırmaya başladı. Chris 14 yaşındayken bir gün Jack Langan zaman zaman olduğu gibi oğlanlara öfkelendi ve Chris de onu yere devirdi. Jack gitti ve bir daha hiç dönmedi. Liseden mezun olduktan sonra Chris iki burs teklifi aldı; biri Oregon’daki Reed College’dan, diğeri Chicago Üniversitesi’nden. Reed’i seçti.

“Çok büyük bir hataydı” diye anımsıyor Chris. “Gerçek bir kültür şoku yaşadım. Ben yazları Montana’da tarım işçisi olarak çalışan asker tıraşlı bir gençtim ve artık çoğu New York’tan gelmiş, uzun saçlı kent çocuklarıyla bir aradaydım. Ve bu çocukların tarzı benim alıştığımdan bütünüyle farklıydı. Sınıfta onlardan fırsat bulup da bir iki laf edemiyordum. Çok meraklıydılar. Sürekli soru soruyorlardı. Bir yatakhane odasına tıkılmıştım. Dört kişiydik ve diğer üç genç bütünüyle farklı bir yaşam tarzına sahipti. Esrar içiyorlardı. Odaya kız arkadaşlarını getiriyorlardı. Ben hiç esrar içmemiştim. Bu nedenle gidip kütüphaneye saklanıyordum.”

Şöyle devam ediyor: “Sonra o bursu kaybettim… Bursun yenilenmesi için annemin anne-babamın gelir durumuna ilişkin bir belge doldurması gerekiyordu. Bunu yapmayı ihmal etmiş. Koşullar ya da her neyse kafasını karıştırmış. Belli bir noktada bursumun yenilenmediğinin farkına vardım. Nedenini sormak için ofise gittim ve bana ‘Bize gelir durumu belgesi gönderen olmadı ve şimdi bütün burs paralarını dağıtıp bitirmiş durumdayız; korkarız, artık bir bursun yok’ dediler. Tarzları buydu. Önemsemiyorlardı. Öğrencileri hiç umursamıyorlardı. Danışmanlık yoktu, akıl hocalığı yoktu, hiçbir şey yoktu.”

Chris final sınavlarından önce Reed’i terk ederek karnesinde bir dizi F notu bıraktı. İlk sömestr notları hep A olmuştu. Bozeman’a geri dönerek bir buçuk yıl inşaat işinde çalıştı ve orman hizmetlerinde itfaiyecilik yaptı. Sonra Montana Eyalet Üniversitesi’ne kaydoldu.

“Matematik ve felsefe derslerine giriyordum” diye aktarıyor anımsadıklarını. “Kış döneminde kasabaya 13 mil uzaklıkta, Beach Hill Road’da yaşıyordum. Arabamın transmisyonunda problem vardı. Yazın ben yokken arabamı kardeşlerim kullanmıştı. Demiryollarında çalışıyorlardı ve onu raylar üzerinde kullanmışlardı. Tamir ettirecek param yoktu. Bu nedenle sırasıyla danışmanıma ve dekana gittim ve bir sorunum var dedim. Arabamda transmisyon sorunu çıktı ve benim sabah yedi buçukta ve sekiz

buçukta derslerim var. Bu araba sorunu nedeniyle beni bu derslerin öğleden sonra seanslarına alabilirseniz müteşekkir olurum. Beni saat 11’de alabilecek bir çiftçi komşum vardı. Danışmanım tüvit ceket giyen ve palabıyığıyla kovboy görünüşüne sahip bir adamdı. ‘Evet, oğlum, Reed College karnene baktıktan sonra, eğitim almak için herkesin fedakârlıklarda bulunmak zorunda olduğunu öğrenmen gerektiğini görüyorum. İsteğin geri çevrildi’ dedi. Bunun üzerine dekana gittim. Aynı tavırla karşılaştım.”

Sesi gerginleşti. 30 yılı aşkın bir zaman önce olup bitmiş şeyleri anlatıyordu, ancak belleği onu hâlâ kızdırıyordu. “O noktada farkına vardım ki okula gidecek parayı kazanmak için kendimi paralıyordum ve Montana’da kışın ortasındaydık. Sadece okula gidip gelmek için her gün otostop çekmeye, her ne gerekiyorsa onu yapmaya razıydım; onlar ise benim için hiçbir şey yapmak istemiyordu. Çılgına döndüm. İşte bu noktada yüksek öğrenim sistemi olmadan da yapabileceğime karar verdim. Onsuz yapamayacak olsam bile, artık onsuz yapmam gerekmesi bana yeterince çirkin geliyordu. Bu nedenle üniversiteyi bıraktım, bu kadar basit.”

Chris Langan’ın Reed ve Montana’daki deneyimleri yaşamında bir dönüm noktasını temsil ediyordu. Çocukluğunda akademisyen olmayı hayal etmişti. Doktora yapmış olması gerekirdi; üniversiteler büyük oranda bu tür derin entelektüel merakları ve ilgi alanları olan insanlar için yapılandırılmıştır. “Üniversite ortamına girdikten sonra onun başarılı olacağını düşünüyordum, gerçekten böyle düşünüyordum” diyor kardeşi Mark. “Şöyle ya da böyle bir mevki edineceğini düşünüyordum. Ayrılmasına kesinlikle bir anlam veremedim.”

Langan büyük güçlükle ilerledi. İnşaatta çalıştı. Soğuk bir kış mevsimi Long Island’da bir midye teknesinde çalıştı. Fabrikalarda işe girdi, kamu hizmetlerinde küçük görevler üstlendi ve en sonunda Long Island’da bir barda fedai oldu ki yetişkinlik yıllarının büyük bölümünde bu onun başlıca işi olacaktı. Bütün bu süreç içinde derin felsefe, matematik ve fizik okumaya devam ederken “Cognitive Theoretic Model of the Universe-CTMU (Evrenin Bilişsel Kuramsal Modeli)” olarak adlandırdığı gelişigüzel uzayıp giden bir yazı üzerinde çalıştı. Ancak kendisinin akademik referansları olmadığı için onun bilimsel bir yayında yer alması konusunda hep umutsuzluğa kapıldı.

“Ben üniversitede bir buçuk yıl okumuş bir adamım” diyor omuz silkerek. “Ve bu bir noktada editörün dikkatini çekecek, çünkü yazıyı alıp gerekli değerlendirmeyi yapan kişilere gönderecek ve bu kişiler beni inceleyecek, ancak aradıklarını bulamayacaklar. Bu adam bir buçuk yıl üniversitede bulunmuş, neden söz ettiğini nereden bilebilir, diyecekler.”

Bu yürek sızlatan bir hikaye. Belli bir noktada Langan’a –farz edelim– kendisine önerilmiş olsa Harvard Üniversitesi’nde görev alıp almayacağını sordum. “Şey, bu zor bir soru” diye yanıt verdi. “Belli ki Harvard’da bir profesör olarak bir değer taşırdım. Fikirlerimin ağırlığı olurdu ve fikirlerimi desteklemek için Harvard’daki konumumu, bağlarımı kullanırdım. Böyle bir kurum büyük bir entelektüel enerji kaynağıdır ve ben böyle bir yerde olsaydım havadaki titreşimi alırdım.” Ne kadar yalnız bir yaşam sürdüğü ansızın açıklık kazanıyor. Bitmek tükenmek bilmez bir bilgi açlığına sahip, yetişkinliğe ulaştıktan sonra hayatının büyük bölümünde entelektüel yalnızlık içinde yaşamaya zorlanmış bir adam. “Bu entelektüel enerjiyi üniversitede geçirdiğim bir buçuk yıl içinde bile hissettim” diyor adeta hüzünlü bir biçimde. “Fikirler sürekli havada uçuşuyor. İçinde bulunması öylesine teşvik edici bir yer ki.”

“Diğer yanda” diye devam ediyor, “Harvard gerçekte kâr dürtüsüyle işleyen ünlü bir şirket. Onun var olmasını sağlayan bu. Milyarlarca dolar para bağışı söz konusu. Bu üniversiteleri işleten insanlar ille de gerçeğin ve bilginin arayışında değil. İleri gelenlerden olmak istiyorlar ve bu insanlardan bir maaş çeki kabul ettiğinizde iş öyle bir noktaya varıyor ki yapmak istediğiniz, doğru olduğunu hissettiğiniz şeyle bu adamların onlardan bir maaş çeki daha alabilmek için ne yapmanız gerektiğine ilişkin sözleri arasında kalıyorsunuz. Bu noktada olduğunuzda onların denetimindesiniz. Çizginin dışına çıkmadığınızdan emin olmak istiyorlar.”

2.

Chris Langan’ın hikayesi bize ne anlatıyor? Açıklaması ne kadar yürek sızlatıcı olursa olsun aynı zamanda biraz garip. Annesi mali yardım formunu imzalamayı unutuyor ve –böylece– burs falan kalmıyor. Sabah sınıfından öğleden sonra sınıfına geçmeye çalışıyor; bu öğrencilerin her gün yaptığı bir şey, ancak ona tamamen engel oluyorlar. Langan’ın Reed ve Montana’daki öğretmenleri neden onun üzücü durumuna bu kadar

kayıtsızdı? Öğretmenler tipik olarak onunki kadar parlak zekalara bayılır. Langan, Reed ve Montana'daki çabalarından bir tür çok kapsamlı ve katı devlet bürokrasiymiş gibi söz ediyor. Oysa üniversiteler, özellikle Reed gibi küçük liberal sanat okulları katı bürokrasi eğilimi göstermez. Birinin okulda kalmasına yardımcı olmak adına esneklik göstermek profesörlerin her zaman yaptığı bir şeydir.

Harvard tartışmasında bile sanki Langan kurumun kültürüne ve ayrıntılarına ilişkin hiçbir fikre sahip değil gibi. Bu insanlardan bir maaş çeki kabul ettiğinizde iş öyle bir noktaya varıyor ki yapmak istediğiniz, doğru olduğunu hissettiğiniz şeyle bu adamların onlardan bir maaş çeki daha alabilmek için ne yapmanız gerektiğine ilişkin sözleri arasında kalıyorsunuz. Nasıl? Üniversite profesörlerinin özel sektörde alabileceklerinden daha düşük bir maaş çeki kabul etmelerinin temel nedenlerinden biri üniversite yaşamının onlara yapmak istedikleri ve doğru olduğunu hissettikleri şeyi vermesidir. Langan'ın Harvard konusunda güvensizliği var.

Langan bana yaşam öyküsünü anlattığında II. Dünya Savaşı sırasında nükleer bomba geliştirmeye öncülük etmekle ünlü fizikçi Robert Oppenheimer'ın yaşamını düşünmekten kendimi alamadım. Oppenheimer, söylenenlere göre, Chris Langan'ınkine çok benzer bir zihne sahip bir çocuktu. Anne babası onun dahi olduğunu düşünüyordu. Öğretmenlerinden biri "her yeni fikri mükemmel karşıladığını" anımsıyor. Üçüncü sınıfta laboratuvar deneyleri yapıyordu, beşinci sınıfta ise fizik ve kimya öğreniyordu. Dokuz yaşındayken kuzenlerinden birine "Bana Latince bir soru sor, sana Yunanca yanıt vereyim" demiş.

Oppenheimer önce Harvard Üniversitesi'ne, sonra fizik doktorası için Cambridge Üniversitesi'ne gitti. Bütün yaşamı boyunca depresyonla mücadele eden Oppenheimer orada umudunu ve cesaretini bütünüyle kaybetti. O kuramsal fizik alanında yetenekliydi ve danışmanı, (1948'de Nobel Ödülü kazanacak olan) Patrick Blackett adlı bir adam, onu nefret ettiği deneysel fiziğin küçük ayrıntılarına yönelmeye zorluyordu. Duygusal olarak giderek daha tutarsız hale gelen Oppenheimer bugüne dek hiç kimsenin anlam veremediği kadar garip bir davranışla laboratuvardan bazı kimyasallar alarak danışmanını zehirlemeye çalıştı.

Neyse ki Blackett bir şeyin eksik olduğunu fark etti. Üniversite bilgilendirildi. Oppenheimer azarlandı. Ve ardından olup bitenler her açıdan suçun kendisi kadar garipti. Kai Bird ve Martin Sherwin'in kaleme aldığı American Prometheus adlı Oppenheimer biyografisinde olay şöyle anlatılıyor: "Uzayıp giden müzakerelerden sonra Robert'ın gözetim altında tutulmasına ve Londra'da seçkin bir Harley Caddesi psikiyatrıyla düzenli olarak görüşmesine karar verildi."

Gözetim altında mı?

Her ikisi de üniversite kariyerini tehlikeye atan çok parlak iki genç öğrencimiz var. Langan'ın annesi mali yardım için son başvuru tarihini kaçırıyor. Oppenheimer danışmanını zehirlemeye çalışıyor. Yollarına devam edebilmek için, otoriteye karşı kendilerini savunmaları gerekiyor. Ve ne oluyor? Langan bursunu kaybediyor; Oppenheimer ise psikiyatra gönderiliyor. Oppenheimer da Langan da dahi olabilirler, ama diğer yönlerden ancak bu kadar farklı olabilirlerdi.

20 yıl sonra Oppenheimer'ın Manhattan Projesi'nin bilimsel direktörlüğüne atanma öyküsü bu farklılığın belki daha da iyi bir örneği. Manhattan Projesi'nin başında bulunan general, Leslie Groves'du ve kendisi atom bombası faaliyetine önderlik edecek doğru kişiyi bulmak için tüm ülkeyi araştırdı. İşin doğrusu Oppenheimer'ın başarıya ulaşma olasılığı yoktu. Sadece 38 yaşındaydı ve yönetmesi gereken insanların birçoğundan gençti. O bir kuramcıydı; bu iş ise deneycileri ve mühendisleri gerektiriyordu. Politik ilişkileri güvenilmezdi; komünistlerden her tür arkadaşı vardı. Belki daha da çarpıcı olan hiç yöneticilik deneyiminin olmamasıydı. "Çok beceriksiz bir adamdı" demişti daha sonra Oppenheimer'ın arkadaşlarından biri. "Eskimiş ayakkabılarla ve komik bir şapkayla ortalıkta dolanırdı ve daha da önemlisi ekipmandan hiç anlamazdı." Berkeley'den bir bilim adamının daha kısa ve özlü biçimde dile getirdiği gibi "Bir hamburger büfesini bile işletemezdi."

Ah, bu arada, lisansüstü eğitimi sırasında danışmanını öldürmeye çalıştı. Bu –abartısız– yirminci yüzyılın en önemli görevlerinden biri olduğu söylenebilecek bir iş için yarışan bir adamın yaşam öyküsüydü. Ve ne oldu? Cambridge'de 20 yıl önce olan şey: Dünyanın geri kalanının olaylara onun gibi bakmasına neden oldu.

Yine Bird ve Sherwin'den: "Oppenheimer Manhattan Projesi'ne girişin Groves'un kontrolünde olduğunu anladı ve böylelikle bütün çekicilik ve zekasını takındı. Karşı konulmaz bir performanstı. Groves onu ilk görüşte sevdi. 'O bir deha' demişti Groves daha sonra bir gazeteciye. 'Gerçek bir deha.'" Groves MIT'den mezun bir mühendisti ve Oppenheimer'ın müthiş içgörüsü Groves'un bu yönünü etkilemekti. Bird ve Sherwin şöyle devam ediyor: "Oppenheimer, Groves'un tanıştığı potansiyel adaylar arasında, bir atom bombası üretmenin disiplinlerarası çeşitli sorunlara pratik çözümler bulmayı gerektirdiğini anlayan ilk bilim adamıydı... Oppenheimer bu amaca yönelik merkezi bir laboratuvar fikrini savunduğunda [Groves] kendini kafasını sallayarak onaylar bir halde buldu; daha sonra bunu 'o zamana kadar konuyla ilgili olarak göz önüne alınmamış olan kimya, metalürji, mühendislik ve askeri gereç sorunlarıyla boğuşmaya başlayabilecektik' sözüyle doğrulayacaktı."

Oppenheimer, Reed'de bursunu kaybeder miydi? Profesörlerini derslerini öğleden sonra sınıflarına kaydırmaya ikna etmekte başarısız olur muydu? Hiç kuşkusuz, hayır. Ve bunun nedeni Chris Langan'dan daha zeki olması değil. Bunun nedeni dünyadan istediklerini almasına izin veren türde maharete sahip olması.

"Herkesin Kalkülüs'e giriş dersini alması zorunluydu" diyor Langan, Montana Eyalet Üniversitesi'ndeki döneminden söz ederken. "Ve o dersi çok kuru, çok sıradan biçimde veren bir adama düştüm. Neden böyle öğrettiğini anlamadım. Bu nedenle ona sorular yönelttim. 'Neden böyle öğretiyorsunuz? Neden Kalkülüs'e bu uygulamanın uygun düştüğü fikrindesiniz?' diye sordum. Bu adamın, bu uzun boylu, sıska adamın koltukaltlarında her zaman ter lekeleri vardı; bana döndü, baktı ve şöyle dedi: 'Biliyor musun, açıkça anlaman gereken bir şey var. Bazı insanlar matematikçi olacak ateşleme gücüne kesinlikle sahip değil.'"

İşte profesör ve harika çocuk ve harika çocuğun açıkça istediği şey sonunda matematiği onun kadar çok seven bir beyinle çalışmaktır. Ancak bu olmaz. Hatta –ve bu bütün hikayenin en yürek sızlatıcı yanı değil– bir Kalkülüs profesörünün en çok ilgisini çekecek tek gerçeğin lafını bile etmeden, bu Kalkülüs profesörüyle bir sohbet gerçekleştirmeyi başarır. Profesör, Chris Langan'ın Kalkülüs'te başarılı olduğunu hiçbir zaman fark etmez.

3.

Konuşarak cinayetten beraat etmenize ya da profesörünüzü sizi sabah sınıfından öğleden sonra sınıfına alması için ikna etmenize olanak tanıyan özel beceri, psikolog Robert Sternberg tarafından “pratik zeka” olarak adlandırılıyor. Sternberg’e göre pratik zeka “kime ne söyleyeceğini bilmek, bunu ne zaman söyleyeceğini bilmek ve maksimum etki için bunu nasıl söyleyeceğini bilmek” gibi şeyler içeriyor. Bu yöntemseldir: Bir şeyi, neden bildiğinizi bilmeden de, onu açıklayamadan da nasıl yapacağınızı bilmekle ilgilidir. Doğası gereği pratiktir: Bir başka ifadeyle, sadece bilgi olsun diye bilgi değildir. Durumları doğru okumanıza ve istediğinizi almanıza yardımcı olan bilgidir. Ve işin kritik yanı, IQ ile ölçülen analitik yetenek türünden ayrılan türde bir zeka olmasıdır. Teknik terimleri kullanırsak, genel zeka ve pratik zeka “ortogonal”dır: Birinin varlığı diğerinin varlığını gerekli kılmaz. Analitik zekanız çok yüksek, pratik zekanız ise çok düşük ya da pratik zekanız çok yüksek, analitik zekanız ise biraz düşük olabilir ya da –Robert Oppenheimer gibi şanslı bir vakada olduğu gibi– her ikisi de yüksek olabilir.

O halde pratik zeka gibi bir şey nereden geliyor? Analitik zekanın nereden geldiğini biliyoruz. En azından kısmen, genlerinizde olan bir şey. Chris Langan altı aylıkken konuşmaya başladı. Okumayı üç yaşında kendi kendine öğrendi. Doğuştan akıllıydı. IQ, bir ölçüde, doğuştan gelen yetenektir.[*] Oysa bilgi sosyal ustalıktır. Öğrenilmesi gereken bir dizi beceridir. Bir yerden gelmesi gerekir ve bu tür tavır ve yetenekleri alır göründüğümüz yer ailelerimizdir.

Bu sürece ilişkin elimizdeki en iyi açıklama belki de sosyolog Annette Lareau’dan gelmiştir. Kendisi birkaç yıl önce bir grup üçüncü sınıf öğrencisiyle büyüleyici bir çalışma yaptı. Hem beyazlardan hem de siyahlardan, hem zengin ailelerden hem de yoksul ailelerden çocuklar seçerek sonunda dikkatini 12 aile üzerinde topladı. Lareau ve ekibi her aileyi en az 12 kez ve her seferinde aralıksız saatlerce ziyaret etti. Deneklerden, Lareau ve asistanlarına “ailenin köpeği” gibi davranmaları istendi ve aileler kiliseye, futbol maçlarına ve doktor randevularına giderken, ekiptekiler de bir ellerinde kayıt cihazı, bir ellerinde defter onların peşine takıldı.

12 farklı aileyle bu kadar uzun bir süre geçirdiğinizde nasıl çocuk yetiştirileceğine ilişkin 12 farklı fikir toplamayı beklersiniz: Katı anne babalar, kayıtsız anne babalar, çocuklarının üzerine fazla düşen anne babalar, hoşgörülü anne babalar, vb. olacaktır. Oysa Lareau çok daha farklı bir şey buldu. Çocuk yetiştirme konusunda sadece iki "felsefe" vardı ve bunlar sınıflar arasında neredeyse kesin bir ayrım gösteriyordu. Daha zengin anne babalar çocuklarını belli bir tarzda yetiştiriyordu; daha yoksul anne babalar ise bir diğer tarzda.

Daha zengin anne babalar ağırlıklı olarak çocuklarının boş zamanlarıyla, onları bir etkinlikten alıp diğerine götürmekle, onlara öğretmenleri, antrenörleri ve takım arkadaşları hakkında sorular sormakla ilgileniyordu. Lareau'nun izlediği hali vakti yerinde çocuklardan biri yazları bir beyzbol, iki futbol, bir yüzme ve bir basketbol takımına katılıyor, ayrıca bir orkestrada performans sergiliyor ve piyano dersleri alıyordu.

Bu tür yoğun programlar yoksul çocukların yaşamında neredeyse hiç yoktu. Onlar için oyun haftada iki kez futbol antrenmanı değildi. Akranlarıyla ve komşu çocuklarla dışarıda oyunlar oynamaktı. Onların anne babalarına göre, çocukların yaptığı şeyler yetişkinler dünyasından bütünüyle ayrıydı ve özel bir önem taşımıyordu. Emekçi bir aileden bir kız –Katie Brindle– okuldan sonra bir koroda şarkı söylüyordu. Ancak koroya kendi başına yazılmıştı ve provalara da yürüyerek kendi başına gidiyordu. Lareau şöyle yazmış:

Orta sınıf anneler için rutin olup da Bayan Brindle'ın yapmadığı şey, kızının şarkı söylemeye duyduğu ilgiyi, bu ilgiyi formal bir yeteneğe dönüştürmeye yardımcı olmanın başka yollarını aramak için bir işaret olarak görmemesiydi. Aynı şekilde, Bayan Brindle, Katie'nin tiyatroya olan ilgisini irdelemiyor ya da kızının yeteneğini geliştirmeye yardımcı olacak parasal güce sahip olmamakla ilgili bir pişmanlık dile getirmiyor. Bunun yerine Katie'nin ilgi ve yeteneklerini karakter özellikleri olarak kabul ediyor; ona göre, şarkı söylemek ve rol yapmak Katie'yi "Katie" yapan şeylerin bir parçası. Kızının gösterilerini "hoş" buluyor ve Katie için "dikkat çekme"nin bir yolu olarak görüyor.

Orta sınıf anne babalar çocuklarıyla konuşuyor ve onlarla birlikte mantık yürütüyordu. Sadece komut vermiyorlardı. Çocuklarından konuşmalarını, yanıt vermelerini, müzakerede bulunmalarını, yetişkinlerin otorite

konumunu sorgulamalarını bekliyorlardı. Daha zengin aileler, çocukları okulda başarılı değilse, öğretmenlere meydan okuyordu. Çocukları yararına müdahalede bulunuyordu. Lareau'nun izlediği bir çocuk, üstün zekalılara yönelik bir programı kıl payı kaçırır. Annesi onun yeniden sınava girebilmesi için uğraşır, okula dilekçe verir ve kızının kaydolmasını sağlar. Yoksul anne babalar ise, tam tersi, otoriteden yılıyor. Pasif biçimde tepki veriyor ve geri planda kalıyorlar. Lareau düşük gelirli bir anne baba hakkında şunları yazıyor:

Örneğin, anne babalarla öğretmenlerin katıldığı bir konferansta, (lise mezunu) Bayan McAllister sakin görünüyor. Evde sergilediği dost canlısı ve insanlarla kaynaşmış tavır bu ortamda gizli kalıyor. Sandalyeye sırtını kamburlaştırarak oturmuş ve ceketinin fermuarı tamamen kapalı. Çok sessiz. Öğretmen Harold'ın ödevini getirmediğini söyleyince Bayan McAllister açıkça afallıyor, ancak bütün söylediği "Evde yapmıştı" oluyor. Öğretmenle konuşmaya devam etmiyor ya da konuya Harold'ın yararına müdahale etmeye kalkışmıyor. Onun görüşüne göre, oğlunun eğitimini yönetmek öğretmenlere kalmış. Bu onların görevi, kendisinin değil.

Lareau orta sınıfa özgü çocuk yetiştirme tarzını "işbirliği odaklı eğitim" olarak adlandırıyor. "Çocuğun yeteneklerini, görüşlerini ve becerilerini" etkin biçimde "destekleme ve değerlendirme" çabası. Yoksul anne babalar ise, tam tersi, "doğal gelişimin başarısına" yönelik bir strateji izlemek eğiliminde. Sorumluluklarını çocuklarına bakmak, ancak onların kendi kendilerine büyüyüp gelişmelerine izin vermek olarak görüyorlar.

Lareau ahlaki açıdan bir tarzın diğerinden daha iyi olmadığını vurguluyor. Ona göre, yoksul çocuklar çoğunlukla daha iyi davranıyordu, daha az yakınıyordu, zamanını değerlendirmekte daha yaratıcıydı ve iyi gelişmiş bir bağımsızlık duygusuna sahipti. Ancak işbirliği odaklı eğitim, pratik açıdan, çok büyük avantajlara sahip. Yüklü bir programı olan orta sınıf çocuğu sürekli deneyimden deneyime geçiş yapmakla karşı karşıya. Takım çalışmasını ve iyice yapılandırılmış ortamlarla nasıl başa çıkacağını öğreniyor. Yetişkinlerle rahat etkileşime girmeyi ve gerektiğinde fikrini çekinmeden, cesurca söylemeyi öğreniyor. Lareau'nun ifadesiyle, orta sınıf çocuklar "hak sahibi olma" duygusunu öğreniyor.

Hiç kuşkusuz bugünlerde bu tanım olumsuz çağrışımlara da sahip. Ancak Lareau en doğru anlamını kastediyor: "Kendi bireysel tercihlerinin peşinden

gitme ve kurumsal ortamlarda etkileşimleri etkin biçimde yönetme hakkına sahipmiş gibi davranıyorlardı. Bu ortamlarda rahat görünüyorlardı; bilgi paylaşımına ve dikkatleri üzerlerine çekmeye açıktılar… Etkileşimleri kendi tercihlerine göre yönlendirmek, orta sınıf çocuklar arasında yaygın bir davranıştı.” Kuralları biliyorlardı. “Orta sınıf çocuklar, dördüncü sınıfta bile, avantaj sağlamak için kendi yararları doğrultusunda davranır görünüyordu. Prosedürleri kendi isteklerine uygun hale getirmek için öğretmenlerden ve doktorlardan özel ricada bulunuyorlardı.”

Emekçi sınıftan ve yoksul çocuklar ise tam tersi “mesafe, güvensizlik ve baskı duygusuyla” karakterizeydi. Kendi tarzlarını nasıl ortaya koyacaklarını ya da kendi amaçları doğrultusunda bulundukları ortama –Lareau’nun harika tanımıyla– nasıl “uyum sağlayacaklarını” bilmiyorlardı.

Lareau anlattığı sahnelerden birinde, dokuz yaşındaki Alex Williams’la annesi Christina’nın bir doktor ziyaretini betimliyor. Williams’lar zengin profesyonellerdi.

Christina arabada, doktorun muayenehanesine giderken, “Alex, doktora sormak isteyebileceğin soruları düşünmelisin” diyor. “Ona istediğin her şeyi sorabilirsin. Utanma. Her şeyi sorabilirsin.”

Alex bir an düşünüyor ve “Deodorantımdan koltukaltımda bazı kabarcıklar oluştu” diyor. Christina: “Gerçekten mi? Yeni deodorantından mı demek istiyorsun?” Alex: “Evet.” Christina: “O zaman doktora sormalısın.”

Alex’in annesi “çekinmeden, cesurca konuşmaya hakkı olduğunu –bir odada kendisinden daha büyük ve otorite konumundaki bir kişiyle bir araya gelse bile kendini göstermesinin kesinlikle doğru olduğunu– öğretiyor” diye yazıyor. 40’lı yaşlarının başlarında güleryüzlü bir adam olan doktorla bir araya gelirler. Doktor Alex’e boyunun 95 persantil değer içinde olduğunu söyler. Alex araya girer:

> ALEX: Neyin içindeyim?
>
> DOKTOR: Bu senin 10 yaşındaki 100 genç adamdan 95’inden daha uzun olduğun anlamına geliyor.
>
> ALEX: Ben 10 yaşında değilim.
>
> DOKTOR: Evet, seni grafiğe 10 yaş olarak aldılar. Dokuz

yaşından 10 ay almışsın. Hangi yaş daha yakınsa genellikle grafiğe o yaş alınır.

Alex'in ne kadar kolay araya girdiğine bakın; "Ben 10 yaşında değilim." Bu hak sahibi olmaktır: Annesi bu sıradan nezaketsizliğe izin veriyor, çünkü onun otorite konumundaki insanlar karşısında kendini göstermeyi öğrenmesini istiyor.

DOKTOR ALEX'E DÖNER: Evet, şimdi en önemli soru. Seni muayene etmeden önce bana sormak istediğin bir şey var mı?

ALEX: Şey… sadece bir tane. Kollarımda bazı kabarcıklar oluşuyor, tam buralarda (koltukaltını işaret eder).

DOKTOR: Altında mı?

ALEX: Evet.

DOKTOR: Pekâlâ. Sağlık kontrolü sırasında onları görmem gerekecek. Ne olduklarına ve onlar için ne yapabileceğime bakacağım. Ağrı ya da kaşıntı yapıyorlar mı?

ALEX: Hayır, sadece böyle bir şey var.

DOKTOR: Pekâlâ, senin için bu kabarcıklara bakacağım.

Bu tür bir etkileşim daha alt sınıftan çocuklarla yaşanmıyor, diyor Lareau. Onlar sessiz, itaatkâr ve gözlerini kaçırıyorlar. Alex kontrolü ele alıyor. "Önceden sormaya hazırlıklı olduğu soruyu anımsarken doktorun tüm dikkatini çekerek kendi seçtiği bir konuya odaklanmasını sağlıyor" diye yazıyor Lareau.

Bunu yaparken güç dengesini yetişkinlerden uzaklaştırıp kendine kaydırıyor. Yumuşak bir geçiş yaşanıyor. Alex kendisine saygılı davranılmasına alışık. Onu özel biri ve yetişkinlerin dikkat ve ilgisini hak eden bir kişi olarak görüyorlar. Bunlar işbirliği odaklı eğitim stratejisinin temel özellikleri. Alex sağlık kontrolü sırasında gösteriş yapmıyor. Anne babasıyla olan ilişkisindekine çok benzer biçimde davranıyor; aynı kolaylıkla mantık yürütüyor, müzakerede bulunuyor ve şaka yapıyor.

İçinde bulunulan ana hakim olmakla ilgili bu özel ustalığın nereden geldiğini anlamak önemli. Genetik değil. Alex Williams otorite konumundaki kişilerle etkileşime girme becerilerini, gözlerinin rengi gibi, anne babasından ya da büyük anne ve büyük babasından kalıtımsal olarak

almadı. Irksal da değil; ne siyahlara ne de beyazlara özel bir davranış. Öğrendik ki Alex Williams siyah, Katie Brindle ise beyaz. Bu kültürel bir avantaj. Alex bu becerilere sahip, çünkü annesiyle babası –eğitimli ailelerde olduğu gibi– küçüklüğünde onu özenle eğittiler; doktorun muayenesine giderken arabada gerçekleşen o küçük provaya varana dek, onu dürttüler, harekete geçirdiler, yüreklendirdiler, ona oyunun kurallarını gösterdiler.

Sınıf avantajlarından söz ederken, büyük oranda bunu kastediyoruz, diyor Lareau. Alex Williams, Katie Brindle'dan daha iyi, çünkü daha zengin, çünkü daha iyi bir okula gidiyor ve çünkü –bu belki daha da kritik– ona öğretilmiş olan hak sahibi olma duygusu modern dünyada başarılı olmaya mükemmel biçimde uygun düşen bir tavır.

4.

Bu, Oppenheimer'ın sahip olduğu, Chris Langan'ın ise yoksun kaldığı avantaj. Oppenheimer, Manhattan'da en zengin mahallelerden birinde yetişmişti, bir ressamla başarılı bir giysi üreticisinin oğluydu. Çocukluğu işbirliği odaklı eğitimin en mükemmel örneğiydi. Oppenheimer hafta sonları özel şoförün kullandığı bir Packard'la kent dışına gezmeye gidiyordu. Yazları Avrupa'ya büyük babasını görmeye gidiyordu. Central Park West'te bulunan ve ülkenin belki de en ilerici okulu olan Ethical Culture School'a devam etti; Oppenheimer'ın biyografisini kaleme alanlar orada "öğrencilere dünyada reform yaratmak üzere yetiştirildikleri görüşünün aşılandığını" yazmıştır. Matematik öğretmeni onun sıkıldığını fark edince, onu bağımsız çalışması için serbest bırakmıştı.

Oppenheimer çocukluğunda kaya parçaları biriktirmeye meraklıydı. 12 yaşında Central Park'ta gördüğü kaya oluşumu hakkında yerel jeologlarla yazışmaya başladı ve onları o kadar etkiledi ki New York Mineralogical Club'da ders vermeye davet edildi. Sherwin ve Bird'ün yazmış olduğu gibi, Oppenheimer'ın anne babası oğullarının hobisine işbirliği odaklı eğitimin neredeyse ders kitaplarına yaraşır bir örneğiyle karşılık verdiler:

Yetişkinlerden oluşan bir dinleyici kitlesine seslenmesi gerekeceği fikrinden korkan Robert babasına onlara 12 yaşındaki birini davet etmiş olduklarını açıklaması için yalvardı. Bu durumdan çok keyiflenen Julius, oğlunu bu onur verici daveti kabul etmeye teşvik etti. Planlanan akşam Robert kulübe anne babasıyla birlikte gitti ve onlar da oğullarını J. Robert

Oppenheimer olarak gururla takdim ettiler. Robert kürsüye adım attığında, jeologlarla amatör kaya parçası koleksiyonculardan oluşan dinleyici kitlesi irkildi ve gülmeye başladı: Dinleyicilerin kürsüde onun dik siyah saçlarından daha fazlasını görebilmeleri için üzerine çıkabileceği tahtadan bir kutu bulmak zorunda kaldılar. Utangaç ve elini ayağını ne yapacağını bilemez bir halde olmakla birlikte, Robert hazırlamış olduğu yorumları okudu ve yürekten alkış aldı.

Oppenheimer'ın yaşamındaki zorluklarla çok akıllıca başa çıktığına kuşku var mı? Babanız iş dünyasında kendi yolunu kendi açmış biriyse, dar bir alandan çıkıp sınırları aşmanın ne anlama geldiğini ilk elden görmüşsünüzdür. Ethical Culture School'a gönderilmiş biriyseniz, size sorgulayarak bakan bir dizi Cambridge öğretim üyesinin karşısında gözünüz korkmaz. Harvard'da fizik eğitimi aldıysanız, MIT'nin hemen aşağısında mühendislik yapmış bir ordu generaliyle nasıl konuşacağınızı bilirsiniz.

Chris Langan ise tam tersi sadece Bozeman'ın umutsuzluğuna ve öfkeli, sarhoş bir üvey babanın hakim olduğu bir eve sahipti. "[Jack] Langan bunu hepimize yaptı" diyordu Mark. "Otoriteye karşı hepimizin gerçek bir kırgınlığı var." Langan'ın çocukluğundan beri aldığı ders buydu: Otoriteye güvenme ve bağımsız ol. Doktora giderken yolda ona kendi adına cesurca, çekinmeden konuşmayı, mantık yürütmeyi ve otorite konumundakilerle müzakerede bulunmayı öğreten bir anne babası olmadı. Hak sahibi olmayı öğrenmedi. Baskıyı öğrendi. Bu küçük bir şey gibi görünebilir, ancak Bozeman'ın ötesindeki dünyada yolunu bulup ilerleyebilmek açısından onu felce uğratan bir engeldi.

"Mali yardım da alamadım" diye devam etti Mark. "Sürece ilişkin sıfır bilgi sahibiydik, hatta sıfır bilgi sahibi bile değildik. Nasıl başvurulur? Formlar. Çek defterleri. Bizim çevremiz değildi."

"Christopher zengin bir ailede doğmuş olsaydı, babası önemli pazarlardan biriyle bağlantılı bir doktor olsaydı, sizi temin ederim, daha önce hakkında okumuş olduğunuz adamlardan, 17'sinde doktora yapanlardan biri olurdu" diyor erkek kardeşi Jeff. "Bunu belirleyen doğar doğmaz kendinizi içinde bulduğunuz kültürdür. Chris'in sorunu her zaman oturup öğretmenlerine kulak veremeyecek kadar çok sıkılmasıydı. Eğer biri onun zekasını fark etseydi ve eğitime değer veren bir aileden olsaydı, onun sıkılmamasını sağlarlardı."

5.

Termitler büyüdüklerinde Terman 730 erkeğin kayıtlarına baktı ve onları üç gruba ayırdı. 150'si –ilk yüzde 20'si– Terman'ın A grubu dediği şeye denk düşüyordu. Onlar gerçek başarı öyküleriydi; yıldızlardı; avukat ve doktorlar, mühendis ve akademisyenlerdi. A'ların yüzde 90'ı üniversite mezunuydu ve 98'i lisansüstü derecelere sahipti. Ortadaki yüzde 60'lık bölüm ise B grubuydu; "memnuniyet verici" olanlar. En alttaki 150 kişi ise C'lerdi; Terman onların üstün zihinsel yetenekleriyle en azını başarmış olduklarına karar vermişti. Onlar postacılar, hayat mücadelesi veren muhasebeciler ve işleri olmaksızın evde kanepelerine uzanan adamlardı.

C'lerin üçte biri üniversiteyi terk etmişti. Dörtte birinin sadece lise diploması vardı ve toplam 150 C arasından sadece sekizi lisansüstü derecelere sahip olmuştu; hepsi de yaşamlarının bir noktasında dahi olarak adlandırılmıştı.

A'lar ve C'ler arasındaki fark neydi? Terman akla uygun bütün açıklamaları düşündü. Onların fiziksel ve ruhsal sağlıklarına, "kadınsılık-erkeksilik skorlarına," hobilerine ve mesleki meraklarına baktı. Yürümeye ve konuşmaya başladıkları yaşları, ilkokuldaki ve lisedeki kesin IQ skorlarını karşılaştırdı. Sonuçta, tek bir şey önemliydi: aile altyapısı.

A'lar ağırlıklı olarak orta ve üst sınıftan geliyordu. Evleri kitap doluydu. A grubundakilerin babalarının yarısı üniversite ve üzeri eğitim almıştı ve o zamanlar üniversite eğitimi nadir bir şeydi. Oysa C'ler alt sınıftandı. Neredeyse üçte birinin anne ya da babası okulu sekizinci sınıftan önce terk etmişti.

Belli bir noktada Terman saha çalışanlarının A ve C grubundan olan herkesi ziyaret etmelerini ve onların kişilik ve tarzlarını derecelendirmelerini istedi. Ulaştıkları sonuçlar, işbirliği odaklı eğitim atmosferinde yetiştirilen çocuklarla doğal gelişim atmosferinde yetiştirilen çocukları karşılaştırmanız durumunda, ulaşmayı beklediğiniz her şeye uyuyordu. A'ların daha atak, ağırbaşlı, çekici ve iyi giyimli olduğuna karar verildi. Hatta bu dört boyuttaki skorlar o kadar farklı ki size iki farklı insan türüne baktığınızı düşündürtebilir. Hiç kuşkusuz, bu söz konusu değil. Sadece dünyaya en iyi yüzlerini göstermek için aileleri tarafından eğitilmiş olanlarla bu deneyimi yadsıyanlar arasındaki farkı görüyorsunuz.

Terman'ın sonuçları son derece üzücü. C grubunun ne kadar üstün zekalı olduğunu unutmayalım. Onları beş-altı yaşında tanısaydınız, merakları, zihinsel ataklık ve kıvılcımları sizi çok etkilerdi. Onlar gerçek anlamda çizginin dışındakilerdi. Bununla birlikte, Terman çalışmasının katıksız gerçeği, sonuçta en alt sosyal ve ekonomik sınıftan gelen dahi çocuklardan neredeyse hiçbirinin üne kavuşamamasıydı.

Yine de C'lerin yoksun olduğu şey neydi? Pahalı ya da bulunması olanaksız bir şey değildi; DNA şifrelerinde yer alan ya da doğrudan beyin devrelerine bağlı bir şey de değildi. Yoksun oldukları şey –eğer gereksinimleri olduğunu bilseydik– onlara vermiş olabileceğimiz bir şeydi: Çevrelerinde onları dünyaya gerektiği gibi hazırlayacak insanların olması. C'ler boşa harcanmış yeteneklerdi. Oysa böyle olmaları gerekmiyordu.

6.

"Bugün Chris Langan, Missouri kırsalında bir at çiftliğinde yaşıyor. Oraya birkaç yıl önce, evlendikten sonra taşındı. 50'li yaşlarında, ancak çok daha genç gösteriyor. Defans oyuncusu yapısına sahip; sağlam göğsü, çok güçlü pazıları var. Saçları alnından geriye taranmış. Kırlaşmakta olan düzgün bıyıkları ve havacı tarzı gözlükleri var. Gözlerinin içine baktığınızda, ardında parıldayan zekayı görebilirsiniz.

"Tipik bir günüm şöyle geçer; yataktan kalkar ve kahve yaparım. İçeri gidip bilgisayarın başına oturur ve bir gece önce üzerinde çalışmakta olduğum şeye devam ederim" demişti bana kısa bir süre önce. "Eğer yatağa kafamda bir soruyla gidiyorsam, uyumadan önce bütün yapmam gereken bu soru üzerine yoğunlaşmaktır ve hemen her zaman sabah yanıtı bulmuş olurum. Bazen yanıtı rüyamda bulduğumu ve uyanınca anımsayabildiğimi fark ederim. Bazen de yanıtı sadece hissederim, yazmaya başlarım ve yanıt sayfa üzerinde belirir."

Dilbilimci Noam Chomsky'nin yapıtını yeni okumuştu. Çalışma odasında kitap yığınları vardı. Kütüphaneye sürekli kitap sipariş ediyordu. "Özgün kaynaklara ne kadar yakın olursanız o kadar şanslı olduğunuzu hissetmişimdir hep" dedi.

Langan memnun görünüyordu. Bakması gereken çiftlik hayvanları, okuyacak kitapları ve sevdiği bir eşi vardı. Bu bir fedai olmaktan çok daha iyi bir yaşamdı.

“Dışarıda bir yerlerde benden daha akıllı biri olduğunu sanmıyorum” diye devam etti. “Benim gibi biriyle hiç karşılaşmadım ya da daha iyi anlama kabiliyetine gerçek anlamda sahip birinin varlığına ilişkin hiçbir işaret görmedim. Hiç görmedim ve göreceğimi de sanmıyorum. Görebilirdim; olasılıklara açığım. Eğer bana meydan okuyan olursa –‘Ah, sanırım ben senden daha akıllıyım’ derse– sanırım buna karşılık verebilirim.”

Kendiyle övünür gibi görünüyordu, ancak gerçekte övünmüyordu. Tam tersiydi; bu bir savunma dokunuşuydu. Onlarca yıldır çok karmaşık bir proje üzerinde çalışıyordu; ancak ortaya koyduklarının neredeyse hiçbiri, yayımlanmak şöyle dursun, onları değerlendirebilecek fizikçi, düşünür ve matematikçiler tarafından okunmamıştı bile. Milyonda bir karşılaşılan bir beyne sahip bir adam olarak henüz dünyada hiçbir etkisi olmamıştı. Akademik konferanslarda fikirlerini uzun uzun açıklamıyordu. Prestijli bir üniversitede lisansüstü bir seminere başkanlık etmiyordu. Kuzey Missouri’de biraz yıkık dökük bir at çiftliğinde yaşıyor, üzerinde kot pantolon ve eski bir tişört ile arka verandada oturuyordu. Bunun nasıl gözüktüğünü biliyordu: Bu Chris Langan’ın dehasının büyük paradoksuydu.

“Başlıca yayıncıların peşine gerektiği kadar düşmedim” diyerek durumu ister istemez kabul ediyor. “Etrafta dolaşmak, yayıncıları araştırmak, bir ajans bulmaya çalışmak… Bunları yapmadım ve bunları yapmak ilgimi de çekmiyor.”

Bu bir yenilgi itirafıydı. Kendi zihni dışında yaşadığı her deneyim düşkırıklığıyla sona ermişti. Dünyada yolunu bulup ilerlemek konusunda daha iyi bir iş çıkarmış olması gerektiğini biliyordu, ancak bunu nasıl yapacağını bilmiyordu. Tanrı aşkına, Kalkülüs öğretmeniyle bile konuşamamıştı. Bunlar, onun kadar zeki olmayan insanların kolaylıkla başa çıkabildiği şeylerdi. Ancak bunun nedeni diğerlerinin süreç içinde yardım almış, Chris Langan’ın ise asla almamış olmasıydı. Bu bir mazeret değildi. Gerçekti. Kendi yolunu kendi çizmek zorunda kalmıştı ve hiç kimse –ne rock yıldızları, ne profesyonel sporcular, ne yazılım milyarderleri ne de dahiler– hiçbir zaman bunu tek başına başarmıyordu.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Joe Flom’dan Alınacak Üç Ders

“MARY BİR ÇEYREKLİK ALIRDI.”

1.

Joe Flom, hukuk şirketi Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom’un yaşayan son “atanmış” ortağı. Manhattan’daki Condé Nast kulesinin tepesinde bir köşe ofisine sahip. Kısa boylu ve biraz kambur. Dikkat çekici, büyük kulaklarının ortasında kocaman bir kafası var ve havacı tarzı iri gözlükleri küçük mavi gözlerini saklıyor. Şu an dal gibi, ancak en parlak döneminde, aşırı kiloluydu. Flom sağa sola sallanarak yürüyor. Düşünürken bir şeyler karalıyor. Mırıldanarak konuşuyor ve o Skadden, Arps koridorlarında ilerlerken konuşmalar fısıltıya dönüşüyor.

Flom Büyük Buhran döneminde Brooklyn’in Borough Park çevresinde büyüdü. Anne babası Doğu Avrupa’dan göç etmiş Musevilerdi. Babası Isadore giyim sektöründe sendikacıydı, daha sonra kadın elbiseleri için vatka dikme işine devam etti. Annesi parça başı denilen tarzda çalışıyor, evde aplike yapıyordu. Aile son derece yoksuldu. Flom’un büyüme çağında hemen her yıl taşınıyorlardı, çünkü o zamanlar toprak sahiplerinin yeni kiracılardan bir ay para almaması gelenekti ve aile bu avantajdan yararlanmaksızın ayakta kalamıyordu.

Flom ortaokulda Manhattan’daki Lexington Caddesi’nde bulunan Townsend Harris adlı seçkin devlet lisesinin giriş sınavlarına girdi; bu okul sadece 40 yıl içinde üç Nobel Ödülü sahibi, altı Pulitzer Ödülü sahibi ve bir Yüksek Mahkeme Yargıcı çıkardı; George Gershwin ve çocuk felci aşısını bulan Jonas Salk’ı da unutmamak gerek. Flom okulu kazandı. Annesi ona sabahları kahvaltı –Nedick’s adlı kafede üç tane donut, portakal suyu ve kahve– için 10 sent veriyordu. Okuldan sonra giysi üretilen bölgede el arabasıyla mal taşıdı. İki yıl –gündüzleri hayatını kazanmak için çalışırken–

yukarı Manhattan’daki City College’da gece okuluna devam etti, askere yazıldı, görevini tamamladı ve Harvard Hukuk Fakültesi’ne başvurdu.

“Altı yaşından beri hukuk fakültesine gitmek istiyordum” diyor Flom. Üniversite diploması yoktu. Harvard yine de onu kabul etti. “Neden mi? Çünkü onlara neden en iyi olduğumu anlatan bir mektup yazdım” diye açıklıyor durumu Flom kısa ve özet bir biçimde. 1940’ların sonlarında o Harvard’da hiç not almıyordu. “Bu ilk yıl ahmaklığını hepimiz yapıyorduk; sınıfta dikkatle not alıyor, onun özetini çıkarıyor, sonra onu da kısaltıyor ve ardından diğer kağıdın üzerine bir pelür kağıt yerleştirerek bunu tekrarlıyorduk” diye aktarıyor anımsadıklarını Flom’un sınıf arkadaşlarından Charles Haar. “Bu vakaları öğrenmeye çalışmanın rutin bir yoluydu. Joe içinse değil. O bunu yapmıyordu. Ancak bizim her zaman muğlak biçimde ‘bir avukat gibi düşünmek’ sınıfına soktuğumuz bir niteliği vardı. Doğru karar vermek konusunda müthiş bir kapasiteye sahipti.”

Flom Law Review’a atanmıştı, bu sınıfta sadece en iyi öğrencilere verilen bir onurdu. İkinci yılının Noel tatilinde, “işe alma sezonu” sırasında, günün büyük kurumsal hukuk şirketleriyle görüşmeler yapmak için New York’a gitti. “Hantal, sakar, şişman bir çocuktum” diye aktarıyor anımsadıklarını Flom. “İşe alma sezonunun sonunda sınıfta işsiz kalmış iki çocuktan biriydim. Sonra bir gün profesörlerimden biri bir şirket kurmakta olan bu beylerden söz etti. Onlarla bir görüşme yaptım ve bütün görüşme boyunca bana hiç müşterisi olmayan bir şirkete girmenin risklerinden söz ettiler. Konuştukça onları daha çok sevdim. Bu nedenle, ne olursa olsun, şansımı deneyeceğim, dedim. Başlangıç maaşı olarak yılda 3.600 doları bir araya getirmek zorundaydılar.” Başlangıçta sadece –ikisi de ortaklık için Wall Street’teki büyük bir hukuk şirketini geri çevirmiş olan– Marshall Skadden ve Leslie Arps, bir de Pan Am Havayolları için çalışmış olan John Slate vardı. Flom onların sınırlı ortağıydı. Ofis olarak Wall Street’teki Lehman Brothers binasının en üst katında minik bir süitleri vardı. “Ne tür hukuk işleriyle mi ilgileniyorduk?” diyor Flom gülerek. “Kapıya ne gelirse!”

Flom 1954’te Skadden’ın idari ortaklığını üstlendi ve şirket çok hızlı ve başarılı bir şekilde büyüdü. Çok geçmeden 100 avukatı oldu. Sonra 200. 300’e ulaştığında Flom’un ortaklarından biri –Morris Kramer– ona geldi ve artık genç hukuk fakültesi mezunlarını getirmekten suçluluk duyduğunu söyledi. Skadden o kadar büyük ki, diyordu Kramer, şirketin daha da

büyüyeceğini ve bu yeni çalışanları terfi ettireceğini hayal bile etmek olanaksız. Flom ona “Aman, bine kadar gidelim” dedi. Flom asla azmini yitirmemişti.

Bugün Skadden, Arps dünyaya yayılmış 23 ofisinde yaklaşık 2.000 avukata sahip ve yılda 1 milyar doların oldukça üzerinde kazanıyor; bu da onu dünyanın en büyük ve en güçlü hukuk şirketlerinden biri kılıyor. Flom’un ofisinde George Bush Sr. ve Bill Clinton’la çekilmiş fotoğrafları var. Manhattan’ın yukarı doğu yakasındaki lüks bir binada geniş bir dairede yaşıyor. Yaklaşık son 30 yıl içinde, Fortune 500 şirketlerinden birini devretmek ya da devralmak durumunda kaldıysanız ya da sadece herhangi bir açmaz içinde kalmış kodamanlardan biriyseniz, mutlaka, avukatınız Joseph Flom, hukuk şirketiniz ise Skadden, Arps olmuştur; olmadıysa da büyük olasılıkla olmasını dilemişsinizdir.

2.

Artık bu tür hikayeler hakkında kuşkucu olduğunuzu umut ediyorum. Parlak zeka sahibi göçmen çocuk yoksulluğu ve Büyük Buhran’ı alt eder, kent merkezindeki eski moda hukuk şirketlerinde iş bulamaz, sadece kendi çalışkanlık ve yeteneğiyle kendi yolunu açar. Bu bir yoksulluktan zenginliğe geçiş hikayesi ve hokey oyuncuları ve yazılım milyarderlerinden Termitler’e kadar öğrendiğimiz her şey, başarının böyle kazanılmadığını ortaya koyuyor. Başarılı insanlar bunu tek başlarına elde etmiyor. Nereden geldikleri önemli. Onlar özel yerlerin ve ortamların ürünü.

O halde, tıpkı Bill Joy ve Chris Langan için yaptığımız gibi, Joseph Flom’a da en başından bakalım, ancak bu kez kitabın ilk dört bölümünden öğrendiğimiz her şeyi kullanalım. Bu üç şeye fazlasıyla sahip olsa da artık Joe Flom’un zekasından, kişiliğinden ya da hırsından söz etmeyelim. Dehasını doğrulamak için müşterilerinden övgü dolu alıntılar yok. Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom’un hızlı ve parlak yükselişinden renkli hikayeler yok.

Bunun yerine, kritik bir soruyu yanıtlama umuduyla, Joe Flom’un içinde büyüdüğü New York göçmenler dünyasından bir dizi hikaye anlatacağım; bir hukuk öğrencisinin, Maurice ve Mort Janklow adlı bir baba oğulun ve Louis ve Regina Borgenicht adlı sıradışı bir çiftin hikayelerini. Joe Flom’un fırsatları nelerdi? Çizginin dışında olanların tüm süreç boyunca yardım

aldıklarını bildiğimize göre, Joe Flom'un ekolojisini ayrıştırıp onun yaratılmasına yardımcı olan koşulları da belirleyebilir miyiz?

Yoksulluktan zenginliğe giden kişilerin hikayeleri anlatıyoruz, çünkü ezici olasılıklara karşı savaşan yalnız kahraman fikrinde ilgi çekici bir şeyler buluyoruz. Ancak Joe Flom'un gerçek hayat hikayesi mitolojik versiyondan çok daha ilgi çekici, çünkü onun yaşamında dezavantaj gibi görünen her şey –giysi işçilerinin yoksul çocuğu olması, Musevilere karşı büyük ayrımcılık yapılan bir zamanda Musevi olması, Büyük Buhran döneminde yetişmiş olması– beklenmedik biçimde avantaja dönüşüyor. Joe Flom çizginin dışındakilerden. Ancak düşünebileceğiniz nedenlerle değil; onun yükseliş öyküsü, mesleğindeki başarıyı anlamaya yarayan bir hareket planı sağlıyor. Hatta bu bölümün sonuna geldiğimizde Joe Flom'dan dersler alıp bunları New York kentinin hukuk dünyasına uygulayarak kentin en güçlü avukatlarının aile altyapılarını, yaşlarını ve kökenlerini tahmin etmenin olası olduğunu göreceğiz; onlar hakkında başka hiçbir gerçeği bilmeksizin. Ancak kendimizi aşıyoruz.

Bir Numaralı Ders:

Musevi Olmanın Önemi

3.

Joe Flom’un Harvard Hukuk Fakültesi’ndeki sınıf arkadaşlarından biri Alexander Bickel adlı bir adamdı. Flom gibi Bickel de Brooklyn’de yaşayan Doğu Avrupalı Musevi göçmenlerin oğluydu. Flom gibi Bickel de New York’ta devlet okuluna ve sonra City College’a gitmişti. Flom gibi Bickel de hukuk fakültesindeki sınıfında bir yıldızdı. Hatta kariyeri kanserle yarım kalmasaydı Bickel belki de kuşağının en iyi anayasa hukukçusu olacaktı. Flom ve geri kalan sınıf arkadaşları gibi, Bickel de 1947 Noel’inde “işe alma sezonu” sırasında kendine bir iş bulmak için Manhattan’a gitti.

İlk durağı, Wall Street’te o dönemin herhangi bir şirketi kadar geleneksel ve eski moda olan Mudge Rose’du. Mudge Rose 1869’da kurulmuştu. Nixon da başkanlığı kazandığı 1968’den önceki yıllarda mesleğini orada icra etmişti. “Adını gazetede sadece iki kez –doğduğunda ve öldüğünde– görmek isteyen o kadın gibiyiz” diye çok iyi ifade ediyor kıdemli ortaklardan biri. Bickel’a şirketi gezdirdiler ve bu arada ortaklar birbiri ardına onunla görüştü; sonunda da şirketin kıdemli ortağıyla görüşmesi için kütüphaneye alındı. Sahneyi hayal edebilirsiniz: Koyu renk kaplamaları olan bir oda, ustalıkla eskitilmiş bir İran halısı, sıra sıra deri ciltli hukuk kitapları, duvarda Bay Mudge ile Bay Rose’un yağlıboya tabloları.

“Bütün o görüşmelerden, her şeyden sonra” diyordu yıllar sonra Bickel, “beni [kıdemli ortağın yanına] götürdüler; benim gibi ataları olan bir çocuk için” –göçmen altyapısına ilişkin bu örtmeceyi tekrarlamadan önce Bickel’in nasıl durakladığını hayal edebilirsiniz– “kesinlikle çok başarılı olduğumu söylemeyi kendine görev bilmişti. Ancak onlarınki gibi bir şirketin benim gibi ataları olan bir çocuğu işe alma olasılıklarının ne kadar sınırlı olduğunu anlamalıydım. Ve gösterdiğim gelişme için beni kutluyor olsa da kesinlikle bir iş öneremeyeceğini anlamalıydım. Ancak hepsi beni tanıdıklarına memnun olmuşlardı falan filan.”

Bickel’ın anılarından anlaşılıyor ki onunla röportaj yapan kişi bu bilgilerle ne yapması gerektiğini tam olarak bilmiyor. Bickel röportajın yapıldığı dönem ününün zirvesindeydi. Yüksek Mahkeme önünde birçok savunma yapmıştı. Başarılı kitaplar yayımlamıştı. Mudge Rose’un “ataları”

nedeniyle Bickel'a hayır demesi, Chicago Bulls'un Kuzey Carolina'dan gelen siyah çocuklardan rahatsız olunduğu için Michael Jordan'ı geri çevirmesi gibiydi. Hiçbir anlam ifade etmiyordu.

"İyi de ya yıldızlar söz konusu olduğunda?" diye sormuştu röportajı yapan kişi "Size bir ayrıcalık tanıyamazlar mıydı?" anlamında.

BICKEL: "Yıldızlar, starlar…"

1940'larda ve 50'lerde New York'un eski moda hukuk şirketleri özel bir kulüp gibi faaliyet gösteriyordu. Hepsinin de genel merkezi Manhattan'ın iş merkezinde, Wall Street ve çevresindeki granit cepheli, kasvetli binalardaydı. İlk sıralardaki şirketlerin ortakları aynı Ivy League üniversitelerinden mezunlardı, aynı kiliselere gidiyorlar ve yazı Long Island'da aynı okyanus kıyısı kentlerinde geçiriyorlardı. Sade gri takımlar giyiyorlardı. Ortaklıkları –kulüp ya da kokteyl parti tarzı beyaz güderi ayakkabılara açık bir gönderme olarak– "beyaz ayakkabı" şirketleri olarak tanınıyordu ve işe aldıkları kişiler konusunda çok titizdiler. Erwin Smigel'ın o dönemin New York'unda hukukun ileri gelenlerine ilişkin çalışması The Wall Street Lawyer'da yazdığı gibi, şunları arıyorlardı:

Cermen kökenli, sevimli bir kişiliğe sahip, "temiz pak" görünümlü, "doğru okullardan" mezun, "doğru" sosyal altyapıya ve dünya olaylarında deneyime sahip ve çok büyük dayanma gücü olan avukatlar. Eski bir hukuk fakültesi dekanı, öğrencilerin iş bulmak için kazanmaları gereken nitelikleri irdelerken, az çok daha gerçekçi bir tablo sunuyor: "İş bulmak için [öğrenciler] doğru aile bağına, doğru yeteneğe, doğru kişiliğe ya da bunların bir kombinasyonuna sahip olmalıdır. Kabul edilebilirlik olarak adlandırılan şey, bu parçaların toplamından oluşur. Bir insan bunlardan herhangi birine sahipse kendine bir iş bulabilir. İkisine sahipse, birden fazla iş seçeneği olabilir; üçüne sahipse istediği işe girebilir."

Bickel'ın saçları açık renk değildi. Gözleri mavi değildi. Aksanlı konuşuyordu ve aile bağları özellikle Romanya, Bükreş'ten, yakın zamanda ise Brooklyn'den Solomon ve Yetta Bickel'ın oğlu olmayı içeriyordu. Flom'un referansları da daha iyi değildi. Kent merkezinde iş görüşmelerine gittiği zaman kendisini "rahatsız" hissettiğini söylüyordu. Hiç kuşkusuz öyle hissetti: Kısa boyluydu, hantaldı, Musevi'ydi, Brooklyn şivesiyle monoton bir biçimde, genizden konuşuyordu ve kütüphanedeki gümüş rengi saçlı aristokrat tarafından nasıl algılanmış olabileceğini tahmin

edebilirsiniz. O çağda doğru altyapıdan, dinden ve sosyal sınıftan gelmeyip de hukuk fakültesinden mezun olduysanız, kent merkezindeki büyük isimlerin aşağısında, bir merdiven altında, yeni kurulmuş, ikinci sınıf, küçük bir hukuk şirketine giriyordunuz ya da kendi işinizi kuruyor ve “kapıdan içeri ne iş girerse” onu kabul ediyordunuz ki bunlar kent merkezindeki büyük şirketlerin almak istemediği hukuk işleriydi. Bu ürkütücü biçimde haksız görünüyor ve gerçekten de haksızdı. Ancak çizginin dışındakilerin sıklıkla yaşadığı gibi, bu engelin içinde altın bir fırsat da saklıydı.

4.

Wall Street’in eski moda hukuk şirketleri, ne iş yaptıkları konusunda çok spesifik bir fikre sahipti. Onlar kurumsal avukattı. Ülkenin en büyük ve en prestijli şirketlerini temsil ediyorlardı ve “temsil etmek” vergileri ve hisse senedi ve tahvil ihracı ardındaki yasal işleri yönetmeleri ve müşterilerinin federal yönetmeliklerle ters düşmemesini garanti etmeleri anlamına geliyordu. Davalara bakmıyorlardı; bu da bu hukuk şirketlerinin çok azının dava açmaya ve savunma yapmaya ayrılmış bir birime sahip olması anlamına geliyordu. Beyaz ayakkabı şirketlerinin en beyazı Cravath, Swaine and Moore’un kurucularından biri olan Paul Cravath’ın bir keresinde ortaya koymuş olduğu gibi, avukatın işi anlaşmazlıkları konferans salonunda çözmekti, mahkemede değil. “Harvard’dan sınıf arkadaşım olan genç parlak avukatlar teminat ya da vergi işleriyle ilgileniyordu” diyor bir diğer beyaz ayakkabı şirketi ortağı. “Bunlar gözde alanlardı. Davalar avukat bozuntuları içindi, ciddi insanlar için değil. O günlerde şirketler kesinlikle birbirlerini dava etmiyordu.”

Eski moda şirketlerin yapmadığı bir diğer şey, düşmanca kurumsal el değiştirmelere dahil olmamaktı. Kurumsal istilacıların ve özel sermaye şirketlerinin, şirketleri birbiri ardına yuttuğu günümüzde bunu hayal etmek zor, ancak 1970’lere kadar bir şirketin bir diğer şirketi karşı tarafla anlaşmaya varmadan satın alması skandal olarak kabul edilirdi. Mudge Rose ve Wall Street’teki diğer köklü isimler bu tür pazarlıklara elini sürmezdi.

“Düşmanca el değiştirmelerin sorunlu tarafı düşmanca olmalarıydı” diyor sektörel American Lawyer dergisini kurmuş olan Steven Brill.

“Centilmence değildi. Princeton’dan en yakın arkadaşınız X şirketinin CEO’suysa ve uzun zamandır yokuş aşağı gidiyorsa kurumsal istilacılardan birinin ortaya çıkıp bu şirketin işe yaramadığını söylemesi sizi rahatsız eder. O gidiyorsa, belki ben de gidebilirim diye düşünürsünüz. Bütün mesele soğukkanlılık ve istikrarı bozmamaktır.”[*]

1950’lerde ve 60’larda Bronx ve Brooklyn’deki Musevi avukatlar kuşağının “kapısına gelen” işler beyaz ayakkabı şirketlerinin dudak büktüğü işlerdi; bunlar dava etme işleri ve daha da önemlisi bütün düşmanca devralma tekliflerinin merkezindeki yasal manevralar olan “vekaletname mücadeleleri”ydi. Bir yatırımcı, bir şirketten yüzde alır, yönetimin yetersiz olduğuna ilişkin ihbarda bulunup hissedarlara mektuplar göndererek onlardan “vekaletname” almaya çalışırdı. Ve sonra vekaletname mücadelesini yürütmek için yatırımcının çalışabileceği tek avukat Joe Flom gibi biri olurdu.

Hukuk tarihçisi Lincoln Caplan, Skadden’da bu ilk el değiştirmeler dünyasını anlatıyor:

> Vekaletname mücadelesini kazanan, er meydanı denilen yerde belirlenirdi. (Buranın resmi adı sayım odasıydı.) Her iki tarafın avukatları, görevi kuşkulu vekaletnameleri onaylamak ya da elemek olan müfettişlerle bir araya gelirdi. Bu çoğu kez gayri resmi, çekişmeli ve kontrolü zor bir toplantı olurdu. Rakipler bazen üzerlerinde tişört, karpuz yer ya da bir şişe viskiyi paylaşırdı. Nadir durumlarda er meydanı sonuçları bir mücadelenin sonucunu değiştirebilirdi ve sonuç tek bir oya bağlı olabilirdi.
>
> Avukatlar zaman zaman kendilerine minnettar müfettişlerin atanmasına yön vererek şike yapmaya çalışıyorlardı; müfettişler genellikle her iki tarafın sunduğu puroları içiyordu. Yönetimin avukatı, ele geçirmeye çalışanların vekaletnamelerine karşı çıkardı (“Bunu reddediyorum!”) ya da tam tersi… Er meydanında üstün gelen avukatlar onu yönlendirmekte ustalaşmıştı. Vekaletname mücadelelerinin kuralları hakkında daha çok şey bilen avukatlar vardı, ancak hiç kimse Joe Flom’dan daha iyi savaşmıyordu...
>
> Flom şişmandı (bir avukat o zamanlar 45 kilo fazlası olduğunu söyledi…), fiziksel olarak çekici değildi (bir partnere kurbağa gibi görünebilirdi) ve sosyal hoşluklara kayıtsızdı (özür dilemeksizin,

> ortalıkta gaz çıkarır ya da puro dumanını konuştuğu kişinin yüzüne üflerdi). Ancak meslektaşlarının ve kimi rakiplerinin gözünde onun kazanma azmi erişilemez nitelikteydi ve Flom çoğu kez insanları yönetme özelliğine sahipti.

Beyaz ayakkabı hukuk şirketleri, kurumsal istilacılardan birinin, ileri gelen müşterilerden birine karşı atak yapması durumunda da Flom'a başvuruyorlardı. Davaya kendileri el sürmüyordu. Ancak onu Skadden, Arps'a havale etmekten memnundular. Uzun süre Cravath, Swaine and Moore'un ortaklarından olan Robert Rifkind, "Flom'un ilk uzmanlık alanı vekaletname mücadeleleriydi ve bizler bu işi yapmıyorduk, tıpkı evlilikle ilgili işleri yapmadığımız gibi" diyordu. "Bu nedenle, bu işlerden anlamıyormuş gibi davranıyorduk. Bir keresinde bir vekaletname mücadelesiyle ilgili bir sorunumuz olduğunu anımsıyorum; kıdemli ortaklarımdan biri, Joe'yu yardıma çağıralım, dedi. Joe bir konferans odasına geldi, hepimiz masanın çevresine oturup ona sorunu anlattık, bize ne yapılması gerektiğini söyleyip gitti. Ben 'Biliyorsunuz, bunu biz de yapabiliriz' dedim. Ortak 'Hayır, hayır, hayır, yapamazsınız. Bunu yapmayacağız' dedi."

Sonra 1970'lere gelindi. Davalarla ilgili o eski nefret bir kenara bırakıldı. Borç almak kolaylaştı. Federal yönetmelikler gevşetildi. Pazarlar uluslararası hale geldi. Yatırımcılar saldırganlaştı ve sonuç olarak kurumsal el değiştirmelerin sayısında ve boyutunda patlama yaşandı. "1980'de [Amerika'da iş dünyasından üst düzey yetkilileri çatısı altında toplayan] Business Roundtable adlı birliğe gidip düşmanca el değiştirmelere izin verilmeli mi verilmemeli mi diye anket yapsanız, üyelerin üçte ikisi hayır derdi" diyordu Flom. "Bugün ise yanıt neredeyse oybirliğiyle evet olur." Şirketlerin, rakiplerin açtığı davalarda savunulması gerekiyordu. Düşman davacıların geri püskürtülmesi gerekiyordu. Satın alınmaya isteksiz hedefleri silip süpürmek isteyen yatırımcıların yasal stratejiler konusunda yardıma, hissedarların resmi olarak temsil edilmeye gereksinimi vardı. İşin içindeki parasal rakamlar çok büyüktü. 1970'lerin ortalarından 1980'lerin sonlarına kadar Wall Street'te gerçekleşen birleşme ve el değiştirmelerde bu rakamlar yılda yüzde 2.000 arttı, neredeyse çeyrek trilyon dolara ulaşarak zirve yaptı.

Eski moda hukuk şirketlerinin yapmak istemediği şeyler –düşmanca ele geçirmeler ve davalar– ansızın bütün hukuk şirketlerinin yapmak istediği

şeyler oldu. Peki, ansızın kritik hale gelen bu iki hukuk alanında uzman olan kimdi? 10, 15 beş yıl önce kent merkezindeki şirketlerde iş bulamayanların kurduğu, bir zamanların marjinal, ikinci sınıf hukuk şirketleri.

"[Beyaz ayakkabı şirketleri] düşmanca ele geçirmelerin, oyunun daha geç aşamalarına kadar küçümsenmesi gerektiğini düşünüyordu ve hey, belki de bu işte yer almamız gerekir, kararına varana dek beni yalnız bırakmışlardı" diyordu Flom. "Ve bir kez bu alanda ün kazandınız mı, bu işler önce size geliyor."

Bunun Bill Joy ve Bill Gates'in hikayelerine ne kadar benzediğini düşünün. Her ikisi de dünyevi başarılara yönelik büyük umutlara kapılmaksızın, oldukça belirsiz bir alanda çok çalışıp didindi. Ancak sonra –o patlama!– kişisel bilgisayar devrimi gerçekleşti ve onlar bu alanda 10 bin saat harcamış durumdaydı. İkisi de hazırdı. Flom da aynı deneyime sahipti. 20 yıl boyunca Skadden, Arps'ta ustalığını mükemmelleştirmişti. Sonra dünya değişti ve o hazırdı. Felaketten zafer elde etmedi. Bunun yerine, felaket olarak başlayan şey, sonuçta fırsata dönüştü.

"Neden, bu beylerin diğerlerinden daha akıllı avukatlar olması değil" diyor Rifkind. "Onlar yıllardır üzerinde çalıştıkları bir beceriye sahipti ve bu beceri ansızın çok değer kazandı."[*]

İki Numaralı Ders: Demografik Şans

5.

Maurice Janklow Brooklyn Hukuk Fakültesi'ne 1919'da kaydoldu. Romanya'dan gelen Musevi göçmenlerin en büyük oğluydu. Kız, erkek toplam yedi kardeşi vardı. Biri sonunda Brooklyn'de küçük bir reyonlu mağaza işletmeyi başarmıştı. Kardeşlerden ikisi tuhafiye işindeydi, birinin grafik tasarım atölyesi vardı, bir diğeri tüylü şapkalar üretiyordu ve biri de Tishman Realty emlak ofisinin finans departmanında çalışıyordu.

Maurice ise ailenin entelektüeliydi, içlerinden sadece o üniversiteye gitmişti. Fakülteden mezun oldu ve Brooklyn kent merkezindeki Court Street'te bir avukatlık bürosu açtı. Fötr şapka ve Brooks Brothers takım giyen zarif bir adamdı. Yazın hasır şapka takardı. Seçkin bir Talmud uzmanının kızı olan güzel mi güzel Lillian Levantin'le evlendi. Büyük bir

otomobili vardı. Queens’e taşındı. Sonra bir ortakla birlikte bir servet kazandıracağının bütün göstergelerine sahip bir dosya kağıdı işine girdiler.

Maurice New York kentinde avukat olarak başarı göstermesi gereken bir adama benziyordu. Akıllı ve eğitimliydi. Sistemin kurallarına göre iyi eğitim görmüş bir aileden geliyordu. Ekonomik açıdan dünyanın en canlı kentinde yaşıyordu. Ancak işte şu garip durum: Bütün bunlar hiç gerçekleşmedi. Maurice Janklow’un kariyeri umduğu gibi başarı getirmedi. Kafasında Brooklyn’deki Court Street’in ötesine gerçekten hiç geçmemişti. Mücadele etti ve büyük güçlükle ilerledi.

Bununla birlikte, Maurice Janklow’un Mort adında bir oğlu vardı; o da avukat oldu. Oğlunun hikayesi onunkinden çok farklı. Mort Janklow 1960’larda sıfırdan başlayarak bir hukuk şirketi kurdu, sonra ilk kablolu televizyon franchise’larından birini oluşturdu ve bunu bir servet karşılığı Cox Broadcasting’e sattı. 1970’lerde bir telif ajansı kurdu ve bu ajans bugün dünyanın en prestijli telif ajanslarından biri.[*] Janklow’un kendi uçağı var. Babanın aklına bile gelmeyen bütün hayaller oğul tarafından gerçekleştirildi.

Maurice Janklow’un başarısız olmasına karşın Mort Janklow nasıl başarılı oldu? Hiç kuşkusuz, bu sorunun yüz potansiyel yanıtı var. Ancak biz 1830’larda doğmuş olan iş dünyası devleri ile 1955 yılında doğmuş olan bilgisayar programcılarının analizinden bir sayfa alalım ve iki Janklow kuşağı arasındaki farka bakalım. New Yorklu Musevi bir avukat için ideal bir doğum tarihi var mı? Anlaşılan o ki var ve Mort Janklow’un başarısını açıklamaya yardımcı olan bu gerçek, Joe Flom’un başarısının da ikinci anahtarı.

6.

Chris Langan’la ilgili bölümden anımsayacağınız gibi, Lewis Terman’ın deha çalışması, 1903’le 1917 arasında doğmuş olan gerçekten yüksek IQ sahibi kimi çocukların yetişkinlik dönemlerini inceliyordu. Ve çalışma, gerçek başarı örneği bir grup ile gerçek başarısızlık örneği bir grubun olduğunu ve başarıların çok daha büyük olasılıkla daha zengin ailelerden geldiğini ortaya çıkardı. Bu anlamda Terman çalışması, Annette Lareau’nun anne babanızın mesleğinin ve onların ait olduğu sosyal sınıfa eşlik eden varsayımların önemli olduğuna ilişkin savının altını çiziyor.

Terman sonuçlarını ayrıştırmanın bir yolu daha var ve bu yol Termitler'in ne zaman doğduğuyla ilişkili. Termitler'i iki gruba ayırır ve 1903'le 1911 arasında doğanları bir tarafa, 1912'yle 1917 arasında doğanları diğer tarafa koyarsanız, Terman başarısızlıklarının ilk grupta çok daha fazla olduğunu görürsünüz.

Açıklama yirminci yüzyılın iki büyük felaketiyle ilişkili olsa gerek: Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı. Eğer 1912'den sonra –örneğin, 1915'te– doğduysanız, üniversiteden Buhran'ın en kötü dönemi geride kaldıktan sonra mezun oldunuz demektir ve o kadar genç bir yaşta askere alınmışsınızdır ki üç, dört yıl savaşa gitmek yaşamınızda karmaşa yaratmış olduğu kadar bir fırsat da oluşturmuştur (hiç kuşkusuz, hayatta kalmış olmak koşuluyla).

1911'den önce doğan Termitler ise üniversiteden Buhran'ın zirvesinde mezun oldu; iş fırsatları kıttı ve II. Dünya Savaşı patlak verdiğinde onlar çoktan 30'lu yaşların sonlarına gelmiş durumdaydı; bu da askere alındıklarında, çoktan yoluna koymuş oldukları kariyerlerinin, ailelerinin ve özel yaşamlarının parçalanması anlamına geliyordu. 1911'den önce doğmuş olmak, demografik açıdan şanssız olmak demekti. Yirminci yüzyılın en yıkıcı olayları sizi en yanlış zamanda yakalamıştı.

Aynı demografik mantık, Maurice Janklow gibi New Yorklu Musevi avukatlar için de geçerli. Kent merkezindeki büyük hukuk şirketlerinin kapıları onlara kapalıydı. Bu nedenle, ağırlıklı olarak, mesleklerini kendi başlarına icra ediyor, vasiyetname, boşanma, kontrat ve küçük anlaşmazlıklarla ilgileniyorlardı ve Buhran'da onlara hiç iş kalmadı. New York'un Bunalım yıllarını anlatan Jerold Auerbach "Metropol mahkemesi üyelerinin neredeyse yarısı, Amerikalı ailelerin neredeyse yarısının asgari geçim düzeyinin altında kazanıyordu" diyor. "Bir yıl sonra 1.500 avukat, işsizlik yardımı konusunda yoksullara verilen söz doğrultusunda fakirlik yemini etmeye hazırdı. Musevi avukatlar (metropol mahkemesinin yaklaşık yarısı) mesleklerinin 'açlığa giden onurlu yol' haline geldiğini keşfetti." Meslekte kaç yıl geçirdiklerinden bağımsız olarak, gelirleri Hıristiyan meslektaşlarının gelirlerinin "çarpıcı derecede altında"ydı. Maurice Janklow 1902'de doğmuştu. Bunalım başladığında yeni evliydi ve büyük otomobilini daha yeni satın almış, Queens'e taşınmış ve dosya kağıdı işine girmek gibi büyük bir kumar oynamıştı. Zamanlaması bundan daha kötü olamazdı.

“Bir servet kazanacaktı” diyor Mort Janklow babasından söz ederken. “Ancak Buhran dönemi ekonomik açıdan onu bitirdi. Hiç birikimi yoktu; sırtını dayayabileceği bir ailesi de yoktu. Ve o andan başlayarak fazlasıyla arzuhalci gibi bir avukat haline geldi. Bundan sonra risk alma cesaretini bütünüyle kaybetti. Olanlar ona fazla gelmişti. Babam 25 dolara rehin kaldırıyordu. Jamaica Savings Bank’te ona bazı işleri havale eden bir arkadaşı vardı. 25 dolar için canı çıkıyordu, bütün kapatma işlemlerini yapıyor, rehin raporlarını hazırlıyordu. 25 papel için!”

“Annemle babamın sabah hallerini anımsıyorum” diye devam ediyordu Janklow. Babam anneme ‘1 dolar 75 sentim var’ derdi. ‘Bana otobüs için 10 sent, metro için 10 sent, sandviç için 1 çeyrek gerekiyor.’ Ve parasının geri kalanını anneme verirdi. Bu kadar sınırdaydılar.”

7.

Şimdi bu deneyimi Mort Janklow gibi 1930’larda doğmuş birinin deneyimiyle karşılaştırın.

ABD’de 1910 ile 1950 arasındaki doğum oranlarını gösteren aşağıdaki çizelgeye bir göz atın. 1915’te yaklaşık üç milyon bebek var. 1935’te bu sayı neredeyse 600 bin azalıyor ve sonra 15 yıl içinde tekrar üç milyonun üzerine çıkıyor. Daha net bir biçimde ortaya koyarsak, 1935’te her 1.000 Amerikalı için 29,5 bebeğin doğumu söz konusuydu; 1950’de ise bu rakam 24,1 oldu. 1930’larda “nüfusun en aza inmesi” denilen durum söz konusuydu. Buhran döneminin ekonomik zorlukları karşısında aileler çocuk yapmaktan vazgeçmişti ve bunun sonucunda bu 10 yıllık dönem içinde doğan çocukların sayısı hem önceki döneme hem de hemen sonraki döneme göre dikkate değer oranda düşük olmuştu.

Yıl	Toplam doğum sayısı	1.000 kişi başına doğum sayısı
1910	2777000	30,1
1915	2965000	29,5
1920	2950000	27,7
1925	2909000	25,1
1930	2618000	21,3
1935	2377000	18,7
1940	2559000	19,4
1945	2858000	20,4

1950	2632000	24,1

İşte bir zamanlar ekonomist H. Scott Gordon'ın kalabalık olmayan, küçük bir kuşak içinde doğmuş olmanın özel yararları üzerine kaleme aldıkları:

İlk kez gözlerini açtığında, kendini ondan önceki dalgaya hizmet etmek üzere iyi donatılmış büyük bir hastanede buluyor. Çalışanlar zaman konusunda cömert, çünkü bir sonraki dalgaya kadar kazasız belasız geçirmekte oldukları sakin dönem içinde yapacak çok az işleri var. Okul çağına geldiğinde, görkemli binalar çoktan onu kabul etmeye hazır; geniş bir öğretmen kadrosu kollarını açmış onu bekliyor. Lisede basketbol takımı eskiden olduğu kadar iyi değil, ancak spor salonunda yer ve zaman bulma sorunu hiç yok. Üniversite hoş bir yer; sınıflarda ve yurtlarda bol bol yer var, kafeteryada kalabalık yok ve profesörler yardımsever. Sonra iş piyasasına ulaşıyor. Piyasaya yeni girenlerin sayısı düşük, talep ise yüksek, çünkü arkasından potansiyel işverenlerinin sunduğu ürün ve hizmetlere yönelik büyük talep dalgası geliyor.

New York'ta 1930'ların başında aynı nüfus özelliklerini paylaşan yaş grupları o kadar küçüktü ki sınıfların boyutu da 25 yıl öncekinin en az yarısı kadardı. Okullar yeniydi, bir önceki kalabalık kuşak için inşa edilmişti ve öğretmenler Büyük Buhran'da yüksek statülü bir meslek olarak kabul edilmiş bir işi yapıyordu.

"1940'ların New York kentindeki devlet okulları ülkenin en iyi okulları olarak kabul ediliyordu" diyor Diane Ravitch; kendisi ülkenin eğitim tarihi üzerine çok şey yazmış bir New York Üniversitesi profesörü. "30'ların ve 40'ların bu eğitimciler kuşağı başka bir zaman ve mekanda üniversite profesörleri olabilirdi. Akıllıydılar, ancak istedikleri işi bulamıyorlardı ve devlet okullarında öğretmenlik yapıyorlardı, çünkü garantisi vardı, emeklilik sağlanıyordu ve işten atılmıyordunuz."

Aynı dinamikler bu kuşağın üyelerine üniversiteye gittiklerinde de yarar sağlıyordu. İşte Ted Friedman, 1970'lerde ve 80'lerde New York'un en iyi dava avukatlarından biri. Flom gibi o da yoksulluk içinde büyüdü, yaşam mücadelesi veren Musevi göçmenlerin çocuğuydu.

"Benim seçeneklerim City College ve Michigan Üniversitesi'ydi" diyordu Friedman. City College ücretsizdi ve –o zaman da bugünkü gibi ABD'nin en iyi üniversitelerinden biri olan– Michigan yılda 450 dolardı."

Ve ilk yıldan sonra notlarınız yüksekse burs alabiliyordunuz" diyordu Friedman. "Bu nedenle, eğer başarılı olursam sadece ilk yıl para ödemem gerekecekti." Friedman'ın ilk eğilimi New York'ta kalmaktı. "Evet, bir günlüğüne City College'a gittim, orayı sevmedim. Dört yıl daha Bronx Science'a [devam etmiş olduğum liseye] gitmek gibi olacak, diye düşündüm, eve geldim, çantalarımı topladım ve Ann Arbor'a otostop yaptım." Şöyle devam ediyordu:

Cebimde yazdan kalma birkaç yüz dolar vardı. 450 dolarlık okul ücretini ödeyebilecek kadar para kazanmak için Catskills'de çalışmıştım ve biraz param artmıştı. Sonra Ann Arbor'da garsonluk işi bulduğum o güzel restoran vardı. Ayrıca River Rouge'da, büyük Ford fabrikasında gece vardiyasında çalıştım. İyi paraydı. Bu işe girmek çok zor değildi. Ayrıca, avukat olmadan önce bana kazanmış olduğum en çok parayı ödemiş olan bir başka işim daha vardı; inşaat sektöründe çalışıyorduk. Ann Arbor'da yaz boyunca Chrysler deneme parkurunu inşa ettik. Hukuk fakültesinde okurken birkaç yaz orada çalıştım. Büyük olasılıkla çok fazla mesai yaptığınız için, bu işler gerçekten iyi para kazandırıyordu.

Bu hikayeyi bir düşünün. İlk ders Friedman'ın çok çalışmaya, sorumluluk almaya ve okula devam etmeye hazır olmasıydı. Ancak, ikinci, belki de daha önemli ders, onun ortaya çıkışının Amerika'da çok çalışmaya hazır olduğunuzda sorumluluk alabildiğiniz ve okula gidebildiğiniz bir zamana denk gelmesiydi. Friedman o zamanlar bugün "ekonomik açıdan dezavantajlı" diyebileceğimiz bir konumdaydı. Bronxlu bir varoş çocuğuydu; ne annesi ne de babası üniversite mezunuydu. Oysa onun iyi bir eğitim alması bakın ne kadar kolay olmuştu. Tüm dünyanın New York kentindeki devlet okullarını kıskandığı bir zamanda New York'taki bir devlet lisesinden mezun olmuştu. İlk tercihi City College ücretsizdi; ikinci tercihi Michigan Üniversitesi ise sadece 450 dolardı ve kayıt süreci açıkça o kadar kolaydı ki bir gün okullardan birini, ertesi gün de diğerini deneyebildi.

Peki oraya nasıl ulaştı? Cebine yazın kazanmış olduğu parayı koyup otostop yaptı. Oraya ulaştığında da yolunu açacak bir dizi iyi iş bulmakta hiç gecikmedi, çünkü fabrikalar "insan arıyordu." Aradıklarına hiç kuşku yoktu: 1930'ların nüfus azalması döneminde doğmuş olanların hemen önündeki kalabalık kuşağın ve onların arkasından gelen kalabalık nüfus patlaması kuşağının gereksinimlerini karşılamak zorundaydılar. Başarı için

bu denli gerekli olan olasılık duygusu sadece kendi içimizden ya da anne babalarımızdan kaynaklanmıyor. Zamanımızdan da kaynaklanıyor: Tarihteki özel yerimizin bize sunduğu özel fırsatlardan kaynaklanıyor. 1930'ların başı genç bir avukat adayının doğumu için büyülü bir zamandı; tıpkı bir bilgisayar programcısının 1955'te ya da bir girişimcinin 1835'te doğması gibi.

Bugün Mort Janklow'un Park Avenue üzerinde modern sanatın soluk kesici yapıtlarıyla –örneğin, bir Dubuffet, bir Anselm Kiefer– dolu bir ofisi var. Janklow çok eğlenceli hikayeler anlatıyor. ("Annemin iki kızkardeşi vardı. Biri 99 yaşına kadar yaşadı, diğeri 90 yaşında öldü. 99 yaşına gelen akıllı bir kadındı. Maidenform'da satış şefi olan Al enişteyle evlenmişti. Bir keresinde enişteme 'Ülkenin geri kalanı neye benziyor, Al enişte?' diye sordum. 'Evlat, New York'tan ayrıldıktan sonra, her yer Bridgeport' dedi.") Janklow insanda dünya onunmuş duygusu yaratıyor. "Her zaman çok risk alan biri oldum" diyor. "Kablo şirketini kurduğumda, ilk aşamalarda, başaramamam durumunda iflas edeceğim anlaşmalar yapıyordum. İşi yürütebileceğim konusunda kendime güveniyordum."

Mort Janklow, New York kentinde devlet okullarının en iyi olduğu dönem bu okullara gitti. Maurice Janklow ise New York kentinde devlet okullarının en kalabalık olduğu dönem bu okullara gitti. Mort Janklow Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne gitti, çünkü nüfus azalması bebekleri seçkin okullar arasında seçim yapabiliyordu. Maurice Janklow Brooklyn Hukuk Fakültesi'ne gitti, çünkü 1919'da göçmen bir çocuğun gidebileceği okul ancak bu kadar iyi olabiliyordu. Mort Janklow kablo şirketini 10 milyonlarca dolara sattı. Maurice Janklow 25 dolara rehin kaldırıyordu. Janklow'ların öyküsü bize Joe Flom'un hızlı ve başarılı yükselişinin herhangi bir zamanda gerçekleşmiş olamayacağını söylüyor. Ailelerince en iyi eğitimle donatılmış, en üstün zekalı avukatlar bile kuşaklarına özgü sınırlamalardan kaçamazlar.

"Annemin zihin sağlığı yaşamının son beş altı ayına kadar yerindeydi" diyordu Mort Janklow. "Kendinden geçtiği dönemdeyse daha önce hiç söz etmemiş olduğu şeylerden söz etti. 1918'deki grip salgınında ölmüş olan arkadaşları için gözyaşı döktü. O kuşak –annem ve babamın kuşağı– çok şey yaşadı. Dünya nüfusunun sanırım yüzde 10'unun canını alan o salgını yaşadılar. Sokaklarda panik vardı. Arkadaşlar ölüyordu. Sonra I. Dünya Savaşı, sonra Büyük Buhran, sonra II. Dünya Savaşı. Fazla şansları olmadı.

Çok zor bir dönemdi. Başka tür bir dünyada babam çok daha başarılı olabilirdi.”

Üç Numaralı Ders:

8.

1889'da Louis ve Regina Borgenicht, Hamburg'dan Amerika'ya giden bir okyanus yolcu gemisine bindiler. Louis, o zamanlar Polonya sınırları içinde bulunan Galiçya'dandı. Regina ise Macaristan'ın küçük bir kasabasındandı. Daha birkaç yıldır evliydiler ve küçük bir çocukları vardı; ikincisi de yoldaydı. 13 günlük yolculuk boyunca, makine dairesinin üzerindeki güvertede, hasır döşekler üzerinde uyudular; gemi inip kalktıkça ranzalarına sımsıkı tutunuyorlardı. New York'ta tek bir kişiyi tanıyorlardı: Borgenicht'in 10 yıl önce göç etmiş olan kızkardeşi Sallie. En iyi olasılıkla birkaç hafta yetecek kadar paraları vardı. O yıllarda Amerika'ya giden diğer göçmenlerin pek çoğu gibi, onların işi de şansa kalmıştı.

Louis ve Regina Manhattan'ın aşağı doğu yakasındaki Eldridge Caddesi'nde ayda 8 dolara minik bir daire buldular. Sonra Louis iş bulmak için kendini sokaklara attı. Seyyar satıcılar, meyve satıcıları ve el arabalarıyla dolu kaldırımlar gördü. Eski Dünya'da tanımış olduğu her şey buradaki gürültü, hareket ve enerjinin yanında küçücük kaldı. Önce ezildiğini hissetti, sonra canlandı. Kızkardeşinin Ludlow Caddesi'ndeki balıkçı dükkanına gitti ve onu kendisine borç olarak ringa balığı vermeye ikna etti. İki fıçı balıkla kendine kaldırımda bir dükkan kurdu; fıçıların üzerinden ve arasından atlayarak Almanca şarkı söyledi:

Kızartmak için
Fırınlamak için
Buğulamak için
Afiyetle yemek için
Ringa balığı her öğün iyi gider
Ve uygundur her bütçeye!

Hafta sonu geldiğinde 8 dolar toplamış durumdaydı. İkinci hafta ise 13 dolar. Bunlar azımsanmayacak miktarlardı. Ancak Louis ve Regina sokakta ringa balığı satmanın onları olumlu, yapıcı bir işe nasıl ulaştırabileceğini göremiyorlardı. Bu durumda Louis el arabasıyla seyyar satıcılığı denemeye karar verdi. Havlu ve masa örtüsü sattı; fazla şansı yoktu. Defter satışına

geçti; sonra muza, sonra kadın ve erkek çoraplarına. El arabalarının gerçekten geleceği var mıydı? Regina ikinci çocuğunu doğurdu, bir kızı oldu ve Louis'in durumu ivedilik kazandı. Şimdi dört boğazı beslemesi gerekiyordu.

Yanıtı, aşağı doğu yakasının sokaklarında gidip geldiği beş günün sonunda, tam da umudunu yitirmek üzereyken buldu. Ters çevrilmiş bir kutunun üzerine oturmuş, öğle yemeği için Regina'nın ona hazırlamış olduğu sandviçi gecikmiş olarak mideye indiriyordu. Bulmuştu işte; giysiler. Çevresinde her yerde dükkanlar açılıyordu; takımlar, elbiseler, tulumlar, gömlekler, etekler, bluzlar, pantolonlar, hepsi de kullanıma hazır giysilerdi. Giysilerin evde elde dikildiği ya da terzilere sipariş edildiği bir dünyadan gelen biri için bu bir uyanıştı.

Yıllar sonra kadın ve çocuk giysilerinde varlıklı bir üretici haline geldiğinde şunları yazacaktı Borgenicht: "Burada benim için en şaşırtıcı şey giysilerin niceliği değildi –gerçi bu da başlı başına bir mucizeydi– benim için şaşırtıcı olan Amerika'da yoksul insanların bile bir dükkana girip ellerinde gereksinimleri olan şeyle çıkabilmeleri ve böylelikle kendi giysilerini dikmek gibi tatsız, zaman alıcı bir işten kurtulmalarıydı. Orada girilebilecek bir alan vardı, heyecan duyulacak bir alan."

Borgenicht küçük bir defter aldı. Gittiği her yerde insanların neler giydiğini ve bunlardan hangilerinin satılıyor olduğunu yazdı; erkek giysileri, kadın giysileri, çocuk giysileri. "Yeni" bir parça bulmak istiyordu; insanların giydiği, ancak henüz dükkanlarda satılmayan bir şey. Dört gün daha sokaklarda gezdi. Son günün akşamı eve dönerken seksek oynayan altı kız gördü. Kızlardan biri elbisesinin üzerine minik süslü bir önlük giymişti; önü kısa tutulmuş, arkadan bir bağcıkla bağlanmıştı ve Borgenicht ansızın fark etti ki son günlerde aşağı doğu yakasındaki giyim mağazalarını amansızca incelerken bu önlüklerden satıldığını hiç görmemişti.

Eve geldi ve bunu Regina'ya anlattı. Regina'nın Amerika'dan geldiklerinde satın almış oldukları eski bir dikiş makinesi vardı. Ertesi sabah Louis, Hester Caddesi'ndeki bir manifaturacıya gitti ve 90 metre ekose kumaş ile 45 metre beyaz ekstrafor satın aldı. Minik dairelerine geri döndü ve malzemeleri yemek odasındaki masanın üzerine koydu. Regina –bebekler için küçük boylarda, çocuklar için daha büyük boylarda olmak üzere– ekose kumaşı kesmeye başladı ve 40 adet önlük çıkardı. Sonra

bunları dikmeye başladı. Gece yarısı o yatarken, görevi kaldığı yerden Louis devraldı. Regina gündoğumunda kalkarak ilik açmaya ve düğme dikmeye başladı. Sabah 10'da önlükler hazırdı. Louis onları kolunun üzerine yığdı ve soluğu Hester Caddesi'nde aldı.

"Çocuk önlükleri! Küçük kızlar için önlükler! Renkliler 10 sent! Beyazlar 15 sent! Küçük kızlar için önlükler!"

Saat 1'e geldiğinde 40'ı da satılmıştı.

Hester Caddesi'nden eve tüm yolu koşarak geldi ve Regina'ya seslendi: "Canım, işimizi bulduk."

Regina'yı belinden yakaladı ve durmaksızın döndürmeye başladı.

"Bana yardım etmelisin" diye bağırdı. "Birlikte çalışacağız! Canım, bu bizim işimiz."

9.

Flom'lar, Borgenicht'ler ve Janklow'lar gibi Musevi göçmenler on dokuzuncu yüzyılda ve yirminci yüzyılın başlarında Amerika'ya gelen diğer göçmenler gibi değildi. İrlandalılar ve İtalyanlar köylüydü, Avrupa'nın yoksulluk içindeki kırsal bölgelerinden gelen kiracı çiftçilerdi. Museviler öyle değildi. Avrupa'da toprak sahibi olmaları yüzyıllarca yasaklandığı için onlar kentlerde ve kasabalarda toplanmış, kentsel sektör ve mesleklerle uğraşmışlardı. II. Dünya Savaşı'ndan önceki 30 yıl içinde Ellis Adası'ndan kurtulmuş Doğu Avrupalı Musevilerin yüzde 75'i bir tür mesleki beceri sahibiydi. Küçük bakkalları ya da kuyumcu dükkanları vardı. Mücellitler ve saatçiler vardı. Ancak ağırlıklı olarak giyim sektöründe deneyimliydiler. Terzi ve kadın terzisiydiler, şapkacıydılar, kürkçü ve sepiciydiler.

Örneğin, Louis Borgenicht Polonya'nın Brzesko kasabasındaki bir dükkanda tezgahtar olarak çalışmak için anne babasının yoksul evini 12 yaşında terk etmişti. Schnittwaren Handlung'da (kumaş ya da o zamanlar adlandırıldığı gibi "parça mal" işi anlamına geliyor) çalışma fırsatı yakaladığında üzerine atladı. "O zamanlar parça mal işi yapan kişi dünyayı giydiren kişi demekti" diye yazıyor "ve o basit toplumda yaşam için gerekli olan üç temel şeyden ikisi, beslenme ve barınma gibi kaba şeylerdi. Giyim ise aristokrattı. Giyim sanatını icra edenler, Avrupa'nın her köşesinden

harika giysiler satanlar, yıllık satın alma turlarında sektörel merkezleri ziyaret eden tüccarlar; bunlar benim gençliğimin tacir prensleriydi. Sesleri işitiliyor, ağırlıkları hissediliyordu.”

Borgenicht parça mallarda Epstein adlı bir adam için çalıştı, sonra yakınlardaki Jaslow’da Brandstatter’s adlı bir mağazaya geçti. Genç Borgenicht’in düzinelerce farklı tür kumaşın girdisini çıktısını öğrendiği yer de burasıydı; o kadar ki elini bir kumaşın üzerinde gezdirip size iplik sayısını, üreticinin adını ve kumaşın kökenini söyleyebiliyordu. Borgenicht birkaç yıl sonra Macaristan’a taşındı ve Regina’yla tanıştı. O da 16 yaşından beri kadın terziliği işindeydi. Birlikte bir dizi küçük parça mallar dükkanı açtılar; dikkatle, özenle küçük işletme girişimciliğinin ayrıntılarını öğrendiler.

O halde Borgenicht’in o gün Hester Caddesi’nde ters çevrilmiş kutunun üzerinde yaptığı müthiş beyin fırtınası yoktan var olmamıştı. Borgenicht bir Schnittwaren Handlung emektarıydı ve eşi deneyimli bir kadın terzisiydi. Bu onların alanıydı. Ve Borgenicht’lerin minik dairelerinde atölye kurduğu sırada, binlerce Musevi göçmen daha aynı şeyi yapıyor, dikiş, terzilik ve kadın terziliği becerilerini uygulamaya koyuyordu; o kadar ki 1900’e gelindiğinde giyim sektörünün kontrolü neredeyse bütünüyle Doğu Avrupalı göçmenlerin ellerine geçmiş durumdaydı. Borgenicht’in belirttiği gibi, Museviler “onları konukseverlikle karşılayan topraklara sımsıkı tutundu ve bildikleri işi yapmak için deliler gibi çalıştı.”

New York’un çeşitlilik içeren çok büyük bir metropol bölgesinin merkezinde olduğu günümüzde Borgenicht’ler gibi göçmenlerin Yeni Dünya’ya getirdiği becerilerin önemi kolayca unutulabilir. On dokuzuncu yüzyılın sonlarından yirminci yüzyılın ortalarına giysi ticareti kentin ekonomik açıdan en canlı sektörü oldu. New York’ta giysi üretimi işinde çalışan insanların sayısı diğer herhangi bir işi yapanların sayısından fazlaydı ve New York’ta dünyanın diğer herhangi bir kentinde olduğundan daha fazla giysi üretiliyordu. Times Meydanı’nın 20 blok altındaki 10, 15 katlı endüstriyel depolardan So-Ho ve Tribeca’nın demir döküm çatı katlarına, Manhattan’da Broadway’in alt kesiminde hâlâ varlığını koruyan dikkat çekici binaların hemen hepsi, paltocular, şapkacılar ve iç çamaşırı üreticilerine ve dikiş makineleri üzerine eğilmiş kadınlar ve adamlarla dolu kocaman odalara ev sahipliği yapmak için inşa edilmiştir. 1890’larda New York kentine terzilik, dikiş ya da Schnittwaren Handlung altyapısına sahip

olarak gelmek, çok talihli olmak demekti. 1986'da 10 bin saatlik bir bilgisayar programcılığı deneyimiyle Silikon Vadisi'nde boy göstermek gibiydi.

"Bu Musevi göçmenlerin mükemmel becerilerle, tam doğru zamanda geldiğine kuşku yok" diyor sosyolog Stephen Steinberg. "Bu fırsattan yararlanmak için belli üstünlüklerinizin olması gerekiyordu ve bu göçmenler çok çalıştı. Özveride bulundular. Akıllıca para biriktirdiler, tasarruf ettiler ve yatırım yaptılar. Ancak yine de o yıllarda giyim sektörünün çok hızlı bir biçimde ve başarıyla büyüdüğünü unutmamalısınız. Ekonomi onların sahip olduğu becerilere susamıştı."

Louis ve Regina Borgenicht'e ve gemilerde onlarla birlikte gelen daha binlercesine altın bir fırsat sunulmuştu. Onların çocuklarına ve torunlarına da, çünkü giysi üreten işçilerin akşamları evlerine götürdükleri deneyim, dünyada ilerlemelerinde yaşamsal oldu.

10.

Louis ve Regina Borgenicht'in ilk 40 önlüğü sattıkları günden sonra Louis, H. B. Claflin and Company'ye gitti. Claflin, Polonya'daki Brandstatter's adlı kuruluşa eşdeğer bir manifaturacı "komisyon" şirketiydi. Borgenicht neredeyse hiç İngilizcesi olmadığı için Claflin'de Almanca bilen bir satış temsilcisi aradı. Elinde sadece Regina'yla birlikte yaşam boyu tasarruf ettikleri para –125 dolar– vardı ve Claflin'den bu parayla 10 düzine önlük dikmeye yetecek kadar kumaş satın aldı. O ve Regina gece gündüz kesip diktiler. 10 düzinenin tamamını iki günde sattı. İkinci bir tur için tekrar Claflin'e gitti. Onları da sattılar. Louis ve Regina çok geçmeden çocukların bakımında yardım almak için gemiden yeni inmiş bir göçmeni yanlarına aldılar; böylelikle Regina bütün zamanını dikişe ayırabilecekti; sonra bir göçmeni de çırak olarak işe aldılar. Louis Harlem'e kadar uzanarak yoksul bölgedeki annelere de satış yaptı. Sheriff Caddesi'nde bir dükkan girişi kiraladı, arka tarafta konut bölgeleri vardı. İşe üç kız daha aldı ve onlar için de dikiş makineleri satın aldı. "Önlükçü adam" olarak tanındı. Regina'yla birlikte üretebildikleri hızda önlük satıyorlardı.

Borgenicht'ler çok geçmeden çalışma alanlarını genişletmeye karar verdiler. Büyükler için de önlük üretmeye başladılar ve sonra kombinezonlar, daha sonra da kadın elbiseleri. 1892 yılı Ocak ayına

gelindiğinde Borgenicht'lerin 20 çalışanı vardı; çoğu kendileri gibi Musevi göçmenlerdi. Artık Manhattan'ın aşağı doğu yakasında kendi atölyeleri ve sayıları artmakta olan müşterileri vardı; bir diğer Musevi göçmen ailenin, Bloomingdale kardeşlerin sahip olduğu bir mağaza da bunlara dahildi. Unutmayın, Borgenicht'ler bu noktada sadece üç yıldır bu ülkedeydi. Çok az İngilizce biliyorlardı. Ve hayal gücü ne kadar zorlanırsa zorlansın onlar henüz zengin değildi. Elde ettikleri tüm kazancı tekrar işe yatırıyorlardı ve Borgenicht bankada sadece 200 doları olduğunu söylüyordu. Ancak çoktan kaderini kendi ellerine almıştı.

Bu giyim sektörünün ikinci büyük avantajıydı. Sadece çok hızlı bir biçimde ve başarıyla büyümekle kalmıyordu. Aynı zamanda açık girişime çok uygundu. Giysiler tek bir büyük fabrikada üretilmiyordu. Bunun yerine, belli yerler kalıpları tasarlıyor ve kumaşları hazırlıyordu; sonra karmaşık dikiş, ütüleme, düğmeleme işleri anlaşmalı olarak çalışılan küçük yerlere gönderiliyordu. Ve bunlardan biri yeterince büyüyecek olursa kendi kalıplarını tasarlamaya ve kumaşlarını hazırlamaya başlıyordu. 1913'e gelindiğinde New York kentinin giyim sektöründe yaklaşık 16 bin ayrı şirket vardı; birçoğu da tıpkı Borgenicht'lerin Sheriff Caddesi'ndeki atölyesine benziyordu.

"Bu işin girişim eşiği çok düşüktü. Temelde dikiş makineleri üzerine kurulu bir iş ve dikiş makineleri fazla pahalı değil" diyor giyim sektörü üzerine çok şey kaleme almış bir tarihçi olan Daniel Soyer. "Bu nedenle fazla sermaye gerekmiyordu. Yirminci yüzyılın eşiğinde bir iki makine satın almak büyük olasılıkla 50 dolara mal oluyordu. Anlaşmalı olarak çalışmak için bütün gereksinim duyduğunuz birkaç dikiş makinesi, birkaç ütü ve birkaç işçiydi. Kâr marjları çok düşüktü, ancak biraz para kazanabiliyordunuz."

Borgenicht'in çalışma alanını önlüklerin ötesine taşıyışını kendi ağzından dinleyin:

Pazar araştırmamdan biliyordum ki 1890'da çocuk giysileri diken sadece üç kişi vardı. Biri doğu yakasında bana komşu, sadece siparişle çalışan bir terziydi; diğer ikisinin ise hiç de rekabet etmek istemediğim pahalı bir ürün çıkardığını anladım. Ben "popüler fiyatta" bir şeyler üretmek istiyordum; yıkanabilir giysiler, ipekler ve yünlüler. Hedefim kitlelerin zorlanmadan satın alabileceği giysiler üretmekti; iş açısından bakıldığında, kentte ve

kasabada, büyük ve küçük her mağazada aynı kolaylıkla satılabilecek giysiler. Regina'nın yardımıyla –her zaman mükemmel bir zevke ve karar yeteneğine sahipti– bir dizi örnek hazırladım. Bunları bütün "eski" müşterilerime ve arkadaşlarıma gösterdim; her nokta üzerinde gerektiği gibi çalıştım; giysilerim anneleri sayısız işten kurtaracaktı, malzemeler ve dikiş kaliteliydi ve büyük olasılıkla evde yapılabilecek herhangi bir şeyden daha iyiydi, fiyat hemen kolayca ödenebilecek kadar uygundu.

Bir gün Borgenicht büyük şirketlerden daha ucuza satış yapabilmek için tek şansının toptancıları kendisine doğrudan kumaş satmaya ikna ederek aracıları devreden çıkarmak olduğunu fark etti. Lawrence and Company'ye, "uzun boylu, alaycı, beyaz sakallı, çelik mavisi gözlere sahip bir Yanki olan" Bay Bingham'ı görmeye gitti. Polonya kırsalından bir göçmen, yorgunluktan gözleri halka halka olmuş, tekleyen İngilizcesiyle, hükmedici Yanki'nin karşısına cesaretle çıkıyordu. Borgenicht 40 sandık kaşmir satın almak istediğini söyledi. Sheriff Caddesi'ndeki küçücük bir işletme şöyle dursun, Bingham daha önce hiç tek bir şirkete doğrudan satış yapmamıştı.

"Buraya gelip benden yardım istemeniz ne cesaret!" diye kükredi Bingham. Ancak sonunda evet dedi.

18 saatlik iş günlerinde Borgenicht'in aldığı dersler modern ekonomi üzerineydi. Pazar araştırmalarını öğreniyordu. Üretimi öğreniyordu. Hükmedici Yankilerle pazarlık etmeyi öğreniyordu. Yeni moda trendlerini anlamak için popüler kültürle bağ kurmayı öğreniyordu.

Aynı dönemde New York'a gelen İrlandalı ve İtalyan göçmenler bu avantaja sahip değildi. Kent ekonomisine uygun bir becerileri yoktu. Yevmiyeli işçi, hizmetçi ya da inşaatlarda amele olarak çalışıyorlardı; 30 yıl boyunca her gün çalışıp da pazar araştırması, üretim, popüler kültürü kullanmak ve dünyayı yöneten Yankilerle pazarlık etmek konusunda hiçbir şey öğrenemeyeceğiniz işlerdi bunlar.

Ya da 1900'le 1920'lerin sonları arasında büyük sebze ve meyve bahçelerinde çalışmak için Kaliforniya'ya göç etmiş olan Meksikalıların yazgısını düşünün. Sadece Meksika'daki feodal köylü yaşamından Kaliforniya'daki feodal köylü yaşamına geçiş yapmış oldular. "Giyim sektöründeki koşullar da her açıdan aynı derecede kötüydü" diye devam ediyor Soyer. "Ancak bir giysi işçisi olarak sektörün merkezine daha yakındınız. Kaliforniya'daki tarlalarda çalışıyorsanız ürün kamyona

yüklendikten sonra ona ne olduğunu bilmezsiniz. Küçük bir giysi atölyesinde çalışıyorsanız, ücretiniz düşüktür, çalışma koşullarınız berbattır ve uzun saatler çalışırsınız, ancak başarılı insanların neler yaptığını kesinlikle görebilirsiniz, kendi işinizi nasıl kurabileceğinizi görebilirsiniz."[*]

Borgenicht gece eve, çocuklarına döndüğünde yorgun, yoksul ve baskı altında olabilirdi, ancak capcanlıydı. Kendi kendinin patronuydu. Kendi kararlarından, kendi yönetiminden kendisi sorumluydu. İşi karmaşıktı: Zihnini ve hayal gücünü meşgul ediyordu. İşinde çaba ile ödül arasında bir ilişki vardı: O ve Regina önlük dikmek için geceleri ne kadar uzun süre uyanık kalırlarsa ertesi gün sokaklarda o kadar çok para kazanıyorlardı.

Bu üç şey –otonomi, karmaşıklık ve çaba ile ödül arasındaki ilişki– işin tatmin edici olması için taşıması gereken üç özelliktir ki çoğu kişi bunda hemfikir. Sonuçta bizi saat 9 ile 5 arasında mutlu eden şey ne kadar para kazandığımız değil. İşimizin bizi tatmin edip etmediği. Yaşamınızın geri kalanında yılda 75.000 dolara mimarlık yapmakla yılda 100.000 dolara her gün bir gişede çalışmak arasında bir seçim yapmanızı önerseydim, hangisini tercih ederdiniz? Sanırım ilkini, çünkü yaratıcı bir iş yapmak karmaşıklık, otonomi ve çaba ile ödül arasında bir ilişki içeriyor ve bu çoğumuz için paradan daha önemli.

Bu üç kriteri karşılayan iş anlamlıdır. Öğretmen olmak anlamlıdır. Hekim olmak anlamlıdır. Borgenicht'ler gibi gemiden daha yeni inmiş insanların yapacak anlamlı bir şey bulmalarına olanak tanıdığı için girişimcilik ve –ne kadar acımasız ve sıkıcı olursa olsun– giyim sektörü mucizesi de anlamlıydı.[*] Louis Borgenicht o çocuğun önlüğünü ilk kez gördükten sonra eve geldiğinde sevincinden dans etmişti. Henüz hiçbir şey satmış değildi. Hâlâ tek kuruşu bile yoktu, umutsuzdu ve fikrinden bir şey çıkarmanın yıllar sürecek ve belini bükecek bir emek gerektirdiğini biliyordu. Ancak coşkuluydu, çünkü yıllarca sürecek bu zorlu emek, içerdiği umutlar nedeniyle, ona bir yük gibi gelmiyordu. Bill Gates de Lakeside'da ilk kez bir klavyenin başına oturduğunda aynı şeyleri hissetmişti. Haftada yedi gece, gecede sekiz saat müzik yapacakları söylendiğinde Beatles dehşetle irkilmemişti. Karşılarına çıkan fırsatın üzerine atlamışlardı. Çok çalışmak, ancak hiçbir anlam taşımadığında bir hapis cezasıdır. Anlamı olduğunda, eşinizi belinden yakalayıp durmaksızın döndürmenize neden olacak türde bir şeye dönüşür.

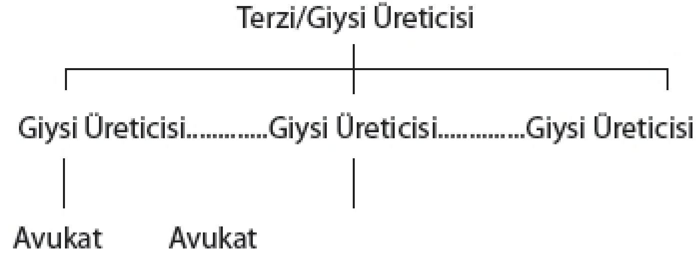
Yine de giyim sektörü mucizesinin en önemli sonucu, anlamlı işlerin yapıldığı bu evlerde büyüyen çocuklara ne olduğuydu. Regina ve Louis Borgenicht'in çok hızlı yükselişini çocuklarının gözünden izlemenin nasıl bir şey olduğunu düşünün. Onlar da minik Alex Williams'ın yaklaşık 100 yıl sonra alacağı dersi aldı; hukuk ya da tıp gibi bir meslekte yükselmek isteyenler için yaşamsal bir ders: Yeterince çalışır, kendinizi ortaya koyar ve beyninizi ve hayal gücünüzü kullanırsanız, dünyayı istediğiniz gibi biçimlendirebilirsiniz.

11.

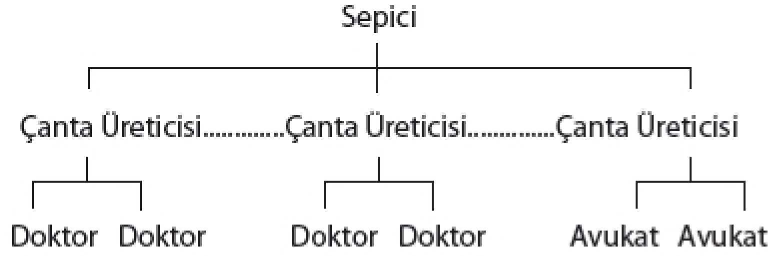
1982'de Louise Farkas adlı bir lisansüstü sosyoloji öğrencisi New York kentinde ve Miami Beach'e çeşitli bakımevlerini ve konukevlerini ziyarete gitti. Geçen yüzyılın sonlarında Musevilerin büyük göçmen akınıyla New York'a gelmiş olan birilerini arıyordu; Borgenicht'ler gibi, daha doğrusu Borgenicht'lerin çocukları gibi birilerini. Ve görüştüğü herkesle, anne babanın, çocukların ve torunların, hatta bazıları için torunların çocuklarının ne iş yaptığını gösteren birer aile ağacı oluşturdu.

İşte 18 numaralı katılımcıya ilişkin anlatımı:

Rus terzi Amerika'ya geliyor, dikiş işine el atıyor, işçilerin kötü koşullar altında, uzun saatler çalıştırıldığı bir atölyede düşük bir maaşa çalışıyor. Sonra işleri eşinin ve büyük çocuklarının yardımıyla bitirmek üzere giysileri eve getiriyor. Kazancını artırmak için geceleri de çalışıyor. Sonra bir giysi dikip onu New York sokaklarında satıyor. Biraz sermaye biriktiriyor ve oğullarıyla birlikte bir iş yatırımına yöneliyor. Erkek giysileri üretmek için bir atölye açıyorlar. Rus terzi ve oğulları birçok erkek giyim mağazasına ürün tedarik eden bir erkek giysileri üreticisi haline geliyorlar… Baba ve oğulları zengin oluyor… Oğulların çocukları ise eğitimli profesyoneller oluyorlar.



İşte bir diğer örnek. On dokuzuncu yüzyılın sonlarında Polonya'dan göç etmiş bir sepici.



Farkas'ın Musevi aile ağaçları sayfalarca uzayıp gidiyor; her biri diğerinin neredeyse aynısı; sonuç kaçınılmaz: Musevi doktor ve avukatlar mütevazı kökenlerine karşın profesyonel olmadılar. Mütevazı kökenleri sayesinde profesyonel oldular.

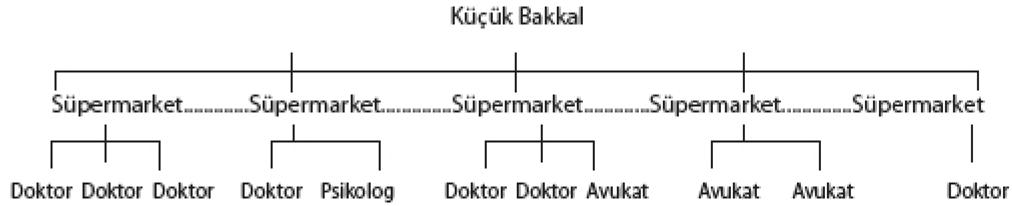
1970'lerin ve 80'lerin seçkin dava avukatı Ted Friedman çocukluğunda annesiyle Carnegie Hall'daki konserlere gittiğini anımsıyor. Onlar yoksuldu ve Bronx'un en ücra köşelerinde yaşıyorlardı. Bilet almaya nasıl güçleri yetiyordu? "Mary 1 çeyreklik alırdı" diyor Friedman. "Mary diye bir kız vardı, biletçi; Mary'ye 1 çeyreklik verirseniz, biletsiz olarak ikinci balkonda durmanıza izin verirdi. Carnegie Hall'un bundan haberi yoktu. Sadece sizinle Mary arasındaydı. Biraz yolculuğa çıkmaya benziyordu, ancak ayda bir ya da iki kez gidiyorduk."[*]

Friedman'ın annesi bir Rus göçmendi. Neredeyse hiç İngilizce bilmiyordu. Ancak daha 15 yaşında dikişçiliğe başlamış, sonra giyim sektöründe önemli bir sendikacı haline gelmişti ve o dünyada kendi ikna gücünüz ve inisiyatifinizle çocuklarınızı Carnegie Hall'a götürebilmeyi

öğreniyordunuz. Yetişmekte olan bir avukat için bundan daha iyi bir ders yoktur. Giyim sektörü meslekler için bir eğitim kampıydı.

Joe Flom'un babası ne iş yapıyordu? Kadın elbiseleri için vatkalar dikiyordu. Robert Oppenheimer'ın babası ne iş yapıyordu? O da Louis Borgenicht gibi giysi üreticisiydi. Flom'un Skadden, Arps'taki köşe ofisinden bir kat merdiven çıkınca hemen orada Barry Garfinkel'ın ofisi bulunuyordu; o da Skadden, Arps'ta neredeyse Flom kadar eskiydi ve yıllarca şirketin dava birimini yönetmişti. Garfinkel'ın annesi ne iş yapıyordu? Kadın şapkacısıydı. Evde şapka yapıyordu. Louis ve Regina Borgenicht'in iki oğlu ne yaptı? Hukuk fakültesine gittiler ve onlar da torunlarından dokuzu gibi doktor ve avukat olmaktan geri kalmadılar.

İşte Farkas'ın aile ağaçlarından en dikkate değer olanı. Eski ülkelerinde küçük bir bakkal dükkanları olan ve New York'a geldiklerinde de Manhattan'ın aşağı doğu yakasında yine bir bakkal dükkanı açan Romanyalı bir Musevi aileye ait. Bütün Joe Flom'ların nereden geldiğine ilişkin en mükemmel yanıt.



Skadden, Arps'ın Manhattan'daki genel merkezinin 10 blok kuzeyinde Joe Flom'un genellikle dünyanın en iyi hukuk şirketi olarak kabul edilen büyük rakibinin ofisleri bulunuyor.

Şirketin genel merkezi Black Rock olarak bilinen prestijli bir ofis binasında. Orada işe girmek küçük bir mucize gerektiriyor. New York'un dünyanın belli başlı büyük kentlerine yayılmış yüzlerce avukata sahip diğer büyük hukuk şirketlerinin tersine, bu şirket Manhattan'da bu tek binada faaliyet gösteriyor. Geri çevirdiği işlerin sayısı kabul ettiği işlerin sayısından daha fazla. Bütün rakiplerinin tersine işleri saat olarak fatura etmiyor. Sadece belli bir ücret belirliyor. Bir keresinde Kmart'ı bir ele geçirme hamlesi karşısında savunurken iki haftalık çalışma için 20 milyon dolarlık fatura kesti. Kmart –seve seve– ödedi. Şirketin avukatları sizi

zekalarıyla geride bırakmazlarsa, çalışkanlıklarıyla geride bırakıyorlar; çalışkanlıklarıyla geride bırakamazlarsa salt gözdağıyla geride bırakıyorlar. 20 yıldır, hukuk alanında, dünyada daha fazla para kazanmış bir şirket yok. Joe Flom'un duvarında, Flom'un George Bush Sr. ve Bill Clinton'la olan fotoğraflarının yanında bu rakip şirketin idari ortağıyla da fotoğrafı var.

Akıllı, azimli ve çalışkan olmadıkça hiç kimse New York'ta hukuk mesleğinin zirvesine çıkamıyor ve Black Rock'taki şirketi kurmuş olan dört adam bu tanıma açıkça uyuyor. Ancak biz bundan çok daha fazlasını biliyoruz, öyle değil mi? Başarı tesadüf değildir. Öngörülebilir ve güçlü bir dizi koşul ve fırsatlardan ortaya çıkar ve bu noktada Bill Joy ve Bill Gates'in, hokey oyuncuları ve dahilerin, Joe Flom'un, Janklow'ların ve Borgenicht'lerin yaşamlarını inceledikten sonra mükemmel avukatların nereden geldiğini anlamak zor olmasa gerek.

Bu kişi New York'un en iyi devlet okullarına gidebilmek ve sonra kolay iş bulabilmek için bir nüfus azalması döneminde doğmuş olmalı. Hiç kuşkusuz, Musevi de olmalı ki "kökenleri" nedeniyle kentin iş merkezindeki eski moda hukuk şirketlerine adım atamasın. Bu kişinin anne babası giyim sektöründe anlamlı bir işte çalışmış, çocuklarına otonomiyi, karmaşıklığı ve çaba ile ödül arasındaki ilişkiyi aktarmış olacak. Mükemmel olmasa da iyi bir okula devam edilmiş olmalı. Sınıfın en zekisi olması gerekmiyor, yeterince zeki olması yeterli.

Hatta, daha da net olabiliriz. Nasıl ki on dokuzuncu yüzyılın iş dünyası devleri için mükemmel bir doğum tarihi varsa, nasıl ki bir yazılım devi için mükemmel bir doğum tarihi varsa New Yorklu Musevi bir avukat için de mükemmel bir doğum tarihi var. Bu tarih 1930, çünkü avukata son derece az nüfuslu bir kuşağın avantajını sunuyor. Ayrıca hukuk dünyasındaki devrimin başladığı yıl olan 1970'te 40 yaşında olmasını sağlıyor; beyaz ayakkabılı avukatlar iki martinilik öğle yemeklerinden sonra oyalanıp gecikse de bu devrim şirketlerin ele geçirilmesiyle ilgili işlerde 15 yıllık sağlıklı bir Hamburg dönemini başlattı. New York'ta büyük bir avukat olmak istiyorsanız yabancı olmak bir avantaj, anlamlı bir iş yapmış bir anne babanızın olması bir avantaj ve daha da önemlisi, 1930'ların başlarında doğmuş olmak bir avantaj. Ancak –yeterince yaratıcılık ve itici güce ek olarak– bu avantajların üçüne de sahipseniz, engellenemez bir kombinasyon oluşturuyorsunuz demektir. Tıpkı 1 Ocak'ta doğmuş bir hokey oyuncusu gibi.

Black Rock'taki hukuk şirketinin adı Wachtell, Lipton, Rosen & Katz. Şirketin ilk ortağı Herbert Wachtell'di. 1931'de doğdu. Bronx'ta Van Cortlandt Park'ın karşısında Amalgamated Clothing Workers adlı giysi işçileri sendikasının konutlarında büyüdü. Anne babası Ukrayna'dan göç etmiş Musevilerdi. Babası şimdi SoHo'da Broadway ve Spring Caddesi'nde şık bir çatı katı olan altıncı katta erkek kardeşleriyle birlikte kadın iç çamaşırları üretiyordu. Wachtell 1940'larda New York kentindeki devlet okullarına devam etti, sonra yukarı Manhattan'da City College'a, daha sonra da New York Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne gitti.

İkinci ortak Martin Lipton'dı. 1931'de doğdu. Babası bir fabrikada müdürdü. Musevi göçmenlerin torunlarındandı. Lipton, Jersey City'de devlet okullarına, ardından Pennsylvania Üniversitesi'ne, sonra da New York Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne gitti.

Üçüncü ortak Leonard Rosen'di. 1930'da doğdu. Bronx'ta, Yankee Stadyumu yakınlarında yoksulluk içinde büyüdü. Anne babası Ukrayna'dan göç etmiş Musevilerdi. Babası Manhattan'daki giysi üretimi bölgesinde ütücü olarak çalışmıştı. Rosen 1940'larda New York kentindeki devlet okullarına, ardından yukarı Manhattan'da City College'a sonra da New York Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne gitti.

Dördüncü ortak George Katz'dı. 1931'de doğdu. Bronx'ta tek odalı bir birinci kat dairesinde büyüdü. Anne babası Doğu Avrupa'dan gelen Musevi göçmenlerin çocuklarıydı. Babası sigortacıydı. Birkaç blok ötede yaşayan büyük babası giysi sektöründe dikişçiydi; evde parça başı çalışıyordu. Katz da 1940'larda New York kentindeki devlet okullarına, ardından yukarı Manhattan'da City College'a sonra da New York Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne gitti.

Bu dört kişiden biriyle hukuk fakültesinden yeni mezun olduğunda karşılaştığımızı düşünün; Mudge Rose'da, şık bekleme odasında "doğru" altyapıdan gelen mavi gözlü bir Kuzey Avrupalı tipin yanında oturuyor. Hepimiz Kuzey Avrupalı tipe oynardık. Ve yanılmış olurduk, çünkü Katz'lar, Rosen'lar, Lipton'lar, Wachtell'ler ve Flom'lar Kuzey Avrupalı tipin sahip olmadığı bir şeye sahipti. Onların dünyası kendilerine en büyük fırsatları sunmuştu; kültürlerini, kuşaklarını ve aile hikayelerini.

İKİNCİ KISIM
MİRAS

ALTINCI BÖLÜM

Kentucky, Harlan

“ADAM GİBİ ÖL, AĞABEYİNİN YAPMIŞ OLDUĞU GİBİ.”

1.

Kentucky’nin güneydoğusunda, Appalaş Dağları’nın uzandığı, Cumberland Platosu olarak bilinen bölgede, Harlan adlı küçük bir kasaba vardır.

Cumberland Platosu, 150 ila 300 metre yükseklikte tepeleri, dümdüz zirveleri, kimileri sadece tek şeritlik bir yol genişliğindeki dar vadileri ve küçük akarsuyuyla vahşi, dağlık bir bölgedir. Arazi ilk kez iskân edildiğinde, plato en eski çağlardan kalma yoğun bir ormanla kaplıydı. Koylarda ve dağ eteklerinde dev lale ağaçları bulunuyordu; kimilerinin gövdesi iki, iki buçuk metre çapındaydı. Yanları sıra beyaz meşeler, kayınlar, akçaağaçlar, ceviz ağaçları, çınarlar, huş ağaçları, söğütler, sedir ağaçları, çamlar ve baldıranlar uzanıyordu; hepsi de yabani asmalardan oluşan bir kafesin içine hapsolmuş, Kuzey Yarımküre’nin en çok çeşit içeren ormanlarından birini oluşturuyordu. Yerde ayılar, dağ aslanları ve çıngıraklı yılanlar geziniyordu, ağaç tepelerinde ise şaşırtıcı sayıda sincap; toprağın altında üst üste dizilmiş zengin kömür katmanları vardı.

Harlan Yönetim Bölgesi 1819’da Britanya Adaları’nın kuzey bölgelerinden gelen sekiz göçmen aile tarafından kurulmuştu. Bu aileler, on sekizinci yüzyılda Virginia’ya gelmiş ve sonra toprak peşinde batıya, Appalaş Dağları’na ilerlemişlerdi. Yönetim bölgesi hiç zenginleşmedi. İlk yüz yıl boyunca nüfusu çok azdı, 10 bin kişiyi aştığı nadirdi. İlk yerleşimciler dağ eteklerinde domuz ve sürü halinde koyun bakıyor, vadilerdeki küçük çiftliklerde kıt kanaat geçiniyorlardı. Arka bahçelerindeki damıtıcılarda viski üretiyor ve suların yüksek olduğu ilkbahar mevsiminde ağaçları kesip Cumberland Nehri’nden aşağı taşıyorlardı. Yirminci yüzyıla kadar en yakın tren istasyonuna varmak iki günlük bir at arabası yolculuğu

gerektiriyordu. Kasabadan çıkmanın tek yolu Pine Tepesi'ne tırmanmaktı; zaman zaman çamur dolu, taşlık bir patikaya dönüşen dokuz millik dik bir yoldu bu. Harlan, civardaki insanların bilmediği, kuş uçmaz kervan geçmez, garip bir yerdi ve eğer kasabanın iki kurucu ailesi –Howard'lar ve Turner'lar– ilerleme göstermeseydi pekâlâ böyle kalabilirdi.

Howard'ların aile reisi Samuel Howard'dı. Kasabanın adliye ve hapishane binalarını o inşa etti. Turner ailesinin reisi William Turner ise bir bara ve her tür temel malzeme ve ihtiyacın satıldığı iki dükkâna sahipti. Bir keresinde bir fırtına Turner'ların arazisini çevreleyen çiti yıktı ve bir komşunun ineği bu araziye girdi. William Turner'ın torunu "Şeytan Jim" ineği vurup öldürdü. Komşu hakkını arayamayacak kadar çok korkmuştu ve bölgeyi terk etti. Bir başka sefer bir adam Turner'ların dükkânına rakip bir dükkan açmayı denedi. Turner'lar onunla birkaç çift söz etti. Adam dükkânı kapattı ve Indiana'ya gitti. Bunlar hoş insanlar değildi.

Bir gece Wix Howard ve "Küçük Bob" Turner –Samuel'in ve William'ın torunları– karşılıklı poker oynadılar. Her ikisi de diğerini hile yapmakla suçladı. Kavga ettiler. Ertesi gün sokakta karşılaştılar; ardı ardına sıkılan silahlardan sonra Küçük Bob Turner göğsünden aldığı bir yarayla cansız yere serildi. Turner'lardan bir grup Howard'ların dükkânına gitti ve Bayan Howard'la çok kaba konuştu. Bayan Howard hakarete uğramıştı ve durumu oğlu Wilse Howard'a anlattı; ertesi hafta Virginia, Hagan'da Wilse ile Turner'ın torunlarından bir diğeri, genç Will Turner arasında silahlar çekildi. O gece Turner'lardan biri bir arkadaşıyla birlikte Howard'ların evine saldırdı. Sonra iki aile Harlan adliye binasının önünde çatıştı. Will Turner vurulup öldü. Ardından Howard'lardan bir grup Will Turner ile Küçük Bob'ın annesi olan Bayan Turner'ı görmeye gitti ve ateşkes istedi. Kadın onları geri çevirdi: "Bu kanı temizleyemezsiniz" dedi oğlunun öldüğü yerdeki lekeye işaret ederek.

Olaylar hızla daha da kötüye gitti. Wilse Howard, Sulphur Springs yakınlarında "Küçük George" Turner'la karşılaştı ve onu vurup öldürdü. Howard'lar Turner'ların üç arkadaşına –Cawood'lara– pusu kurdu ve üçünü de öldürdü. Howard'ların peşine bir grup gönderildi. Sonuçta çıkan silahlı çatışmada yaralananlar ve öldürülenler toplam altı kişiydi. Wilse Howard, Turner'ların kendisinin peşinde olduklarını duydu ve bir arkadaşıyla birlikte Harlan'a gidip Turner'ların evine saldırdı. Geri dönerken pusuya düşürüldüler. Kavgada bir kişi daha öldü. Wilse Howard, Küçük George

Turner'ın evine gitti ve ona nişan aldı, ancak isabet ettiremeyip başka bir adamı öldürdü. Howard'ların evinin çevresinde tekrar pusu kuruldu. Bir silahlı çatışma daha oldu. Tekrar ölenler oldu. Yönetim bölgesi karmaşa içindeydi. Sanırım tabloyu kafanızda canlandırabiliyorsunuz. On dokuzuncu yüzyıl Amerika'sında insanların uyum içinde yaşadığı yerler vardı. Kentucky, Harlan onlardan biri değildi.

Howard'larla adliye binasındaki silahlı çatışmada vurulduktan sonra acıdan inler bir halde sendeleyerek eve geldiğinde, Will Turner'ı "Yeter artık!" diye tersledi annesi. "Adam gibi öl. Ağabeyinin yapmış olduğu gibi." Kadın, insanların silahla öldürüldüğü bir dünyaya o kadar alışıktı ki nasıl hayatta kalmaları gerektiği konusunda belli beklentileri vardı. Oğlu çenesini kapatıp ölecekti.

2.

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında Howard-Turner kan davasını soruşturmak için Harlan'a gönderildiğinizi varsayın. Kan davasına dâhil olup da hayatta kalmış olan herkesi sıraya dizip onlarla olabildiğince dikkatle görüştünüz. Ölümcül bir anlaşmazlığın her aşamasını tam olarak ve ayrıntılı biçimde toparlamak için celp gönderdiniz, yeminli ifadeleri aldınız ve mahkeme kayıtlarını dikkatle gözden geçirdiniz.

Ne kadar bilgi sahibi olurdunuz? Yanıt, fazla değil. Harlan'da birbirini pek sevmeyen iki aile olduğunu öğrenirdiniz ve pek çok şiddet olayından sorumlu olan Wilse Howard'ın parmaklıklar arkasında olmayı büyük olasılıkla hak ettiğini onaylardınız. Şiddete daha geniş bir perspektiften bakmadıkça Harlan'da olup bitenler açıklık kazanmazdı.

Harlan'a ilişkin ilk kritik gerçek şu ki Howard'larla Turner'lar birbirlerini öldürüp dururken, Appalaş Dağları çevresindeki diğer küçük kasabalarda da hemen hemen aynı türde çatışmalar vardı. Batı Virginia-Kentucky sınırındaki ünlü Hatfield-McCoy kan davasında, 20 yıldan uzun süren bir şiddet döngüsü içinde, birkaç düzine insan öldü. Kentucky'de, Perry Yönetim Bölgesi'ndeki French-Eversole kan davasında, 12 kişi öldü; bunlardan altısı "Kötü Tom" Smith tarafından öldürüldü (kendisi John Ed Pearce'ın Days of Darkness'ta yazdığı gibi "korkmayacak kadar aptal, tehlike yaratacak kadar zeki ve keskin nişancı" bir adamdı). 1880'lerin ortalarında, Kentucky'de, Rowan Yönetim Bölgesi'ndeki Martin-Tolliver

kan davası üç silahlı çatışma, üç pusu ve iki ev baskını içeriyordu ve yüz silahlı adamın katıldığı iki günlük bir silahlı çatışmayla sona erdi. Kentucky’de, Clay Yönetim Bölgesi’ndeki Baker-Howard kan davası, 1806’da bir Kanada geyiği avı partisinin kötüye gitmesiyle başladı ve Howard’lardan birkaç kişinin pusu kurarak Baker’lardan üçünü öldürdüğü 1830’lara kadar sona ermedi.

Ve bunlar sadece çok bilinen kan davalarıydı. Kentuckyli yasa yapıcı Harry Caudill bir keresinde Cumberland Platosu’ndaki bir kasabada bölge mahkemesi kâtibinin ofisine kısa bir ziyarette bulundu ve 1860’lardaki İç Savaş döneminden yirminci yüzyıl başlarına uzanan bin cinayet iddianamesinin bulunduğunu öğrendi. Burası nüfusu hiç on beş bini geçmemiş ve birçok şiddet olayının iddianame aşamasına hiç ulaşmadığı bir bölgeydi. Caudill, Breathitt Yönetim Bölgesi’ndeki –ya da bilinen adıyla “Kanlı Breathitt”teki– bir cinayet davasından söz eder; sanığın babası, “dev pala bıyıklı ve kocaman iki tabancası olan 50 yaşlarında bir adam” yargıca doğru ilerleyip onun tokmağını alınca dava ansızın sona ermiştir:

Kan davası güden kişi yargıç kürsüsüne vurdu ve şu anonsu yaptı: “Mahkeme bitmiştir, herkes gidebilir. Bu dönem burada hiç dava görülmeyecek, ahali.” Kırmızı suratlı yargıç bu sıradışı emre istemeye istemeye uydu ve hızla kasabayı terk etti. Bir sonraki dönem mahkeme toplandığında, mahkeme ve şerif 60 milis tarafından desteklendi, ancak artık sanığın yargılanması söz konusu değildi. Kendisi pusuya düşürülerek öldürülmüştü.

Bir aile bir diğer aileyle savaşıyorsa bu bir kan davasıdır. Aynı dağ sırası çevresinde konumlanmış küçük kasabalar içerisinde pek çok aile birbiriyle savaşıyorsa bu bir modeldir.

Appalaş modelinin nedeni neydi? Yıllar içinde birçok potansiyel açıklama incelendi, tartışıldı ve konsensüse göre bölgeye sosyologların “onur kültürü” olarak adlandırdığı özellikle çok güçlü ve tehlikeli bir gerginlik yayılmış görünüyordu.

Onur kültürleri Sicilya ya da İspanya’nın Bask Bölgesi gibi dağlık bölgelerde ve diğer verimsiz alanlarda kök salmak eğilimindedir. Açıklamaya göre, eğer kayalık dağlarda yaşıyorsanız ürün ekip biçemezsiniz. Büyük olasılıkla koyun ya da keçi yetiştirirsiniz ve hayvancılık çevresinde gelişen kültür tarım çevresinde gelişen kültürden

çok farklıdır. Bir çiftçinin hayatta kalması toplumdaki diğer insanlarla işbirliğine bağlıdır. Oysa hayvancılıkla uğraşan kişi özgürdür. Ayrıca çiftçiler geceleri geçim kaynağının çalınabileceğinden kaygı duymazlar, çünkü bir hırsız tarladaki bütün ekini kendi başına biçmeyi göze almadıkça ürünler kolay kolay çalınamaz. Oysa hayvancılık yapan, bu konuda kaygılanmak durumundadır. Sürekli hayvanlarını yitirme tehdidi altındadır. Bu nedenle de atak olmak zorundadır: Sözleriyle ve davranışlarıyla güçsüz olmadığını açıkça ortaya koymak zorundadır. Adına sanına yönelik en küçük bir meydan okuma karşısında bile savaşmaya hazır ve istekli olmak zorundadır ve “onur kültürü” denilen şey de işte bu anlama gelir. Bu bir adamın adının sanının, geçim kaynağının ve kişisel değerinin merkezinde olduğu bir dünyadır.

“Genç çobanın adının sanının gelişimindeki kritik an onun ilk kavgasıdır” diyor etnograf J. K. Campbell Yunanistan’daki çobanlık kültürünü kaleme alırken. “Kavgalar mutlaka insan içinde gerçekleşir. Bir kahvede, köy meydanında, en çok da otlak sınırında yaşanır; şöyle ki bir çoban bir diğer çobanın sürüden ayrılmış olan koyununa taş atar ya da küfür savurur ve bu davranış koyunun sahibi olan çoban için kaçınılmaz olarak şiddet içeren bir karşılık gerektiren bir tehdittir.”

O halde Appalaşlar’daki durumun nedeni neydi? Bölgenin ilk sakinlerinin kökeniydi. Amerika’nın ıssız bölgeler denilen eyaletleri – Pennsylvania sınırından güneye ve batıya doğru gidildiğinde Virginia ve Batı Virginia’ya, Kentucky ve Tennessee’ye, Kuzey ve Güney Carolina’ya ve Alabama ve Georgia’nın kuzey ucuna kadar olan bölgeler– ezici çoğunlukla kökeni dünyanın en vahşi onur kültürlerinden biri olan göçmenler tarafından mesken edinilmişti. İskoçya-İrlanda kökenliydiler; yani, İskoçya’nın alçak arazilerinden, İngiltere’nin kuzey bölgelerinden ve Kuzey İrlanda, Ulster’den gelmişlerdi.

Bilinen adıyla, sınır bölgeleri, yüzyıllar boyunca kavgalara sahne olmuş, kuş uçmaz kervan geçmez ve yasa tanımaz alanlardı. Bölge halkı şiddeti iyi biliyordu. Bu insanlar kayalık, verimsiz topraklar üzerinde hayvancılık yaparak kıt kanaat geçinmeye çalışıyorlardı. Çevrelerindeki acımasızlık ve karmaşaya sıkı aile bağları yaratarak ve kan bağına duydukları sadakati her şeyin üzerinde tutarak karşılık veren kabile özelliklerine sahip insanlardı. Kuzey Amerika’ya göç ettiklerinde de Amerika’nın içlerine, Harlan gibi, kuş uçmaz kervan geçmez, yasa tanımaz, kayalık ve verimsiz yerlere

taşınmışlardı; bunlar Eski Dünya'da yaratmış oldukları onur kültürünü Yeni Dünya'da da yaşatmalarına izin veren yerlerdi.

"Amerika'nın ıssız bölgeleri, ilk yerleşimciler için tehlikeli bir ortamdı, tıpkı Britanya'nın sınır bölgeleri gibi" diyor tarihçi David Hackett Fischer Albion's Seed kitabında.

Güneydeki dağlık bölgelerin büyük bölümü, oturmuş bir devlet yönetiminden ya da hukukun üstünlüğünden yoksun, tartışmalı bir sınır bölgesi anlamında "birden fazla tarafın hak iddia ettiği topraklar"dı. Sınır bölgesinde yaşayanlar, aile sistemlerine, savaşçı etiklerine, tarım ve hayvancılık ekonomilerine, toprak ve mal varlığına yönelik tavırlarına ve işe ve güce ilişkin fikirlerine çok uygun olan bu anarşik ortamda kendilerini diğerlerinden daha çok yurtlarında hissediyordu. Sınır kültürü bu ortama o kadar iyi uyum sağlamıştı ki diğer etnik gruplar da onu taklit etme eğilimi gösterdi. Kuzey Britanya sınırlarının yaşam felsefesi bu "karanlık ve kanlı zemin"e egemen olageldi; kısmen sayıların gücüyle, ancak özellikle uygarlaşmamış ve tehlikeli bir dünyada hayatta kalmanın yollarından biri olduğu için.[*]

Bir onur kültürünün zaferi, Amerika'nın güneyinde suç modelinin neden her zaman bu kadar belirgin olduğunu açıklamaya yardımcı oluyor. Orada cinayet oranları ülkenin geri kalanında olduğundan daha yüksek. Ancak –hırsızlık gibi– mala yönelik suçlar ve "yabancı" suçları daha düşük. Sosyolog John Shelton Reed'in kaleme aldığı gibi "Güney'de yoğunlaşmış görünen cinayetler hem katil hem de kurban tarafından bilinen nedenlerle birinin (sıklıkla bu bir kadındır) tanıdığı biri tarafından öldürüldüğü cinayetlerdir." Reed ekliyor: "İstatistikler gösteriyor ki anlaşmazlık ve zinadan kaçınabilen Güneyli, diğer herhangi bir Amerikalı kadar güvende, hatta büyük olasılıkla onlardan daha da güvende." Issız bölgelerde şiddet ekonomik kazanımla ilgili değil. Kişisel. Onurunuz için savaşıyorsunuz.

Yıllar önce güneyli gazeteci Hodding Carter genç bir adamken bir jüride görev yaptığını anlatmıştı. Reed olayı şöyle anlatıyor:

Jüri önündeki dava, bir dolum istasyonuna komşu olan sinirli bir beyefendiyle ilgiliydi. Uyarılarına ve nam salmış öfkesine karşın, aylarca, istasyon çalışanlarının ve çevrede dolanan her tür alaycının çeşitli şakalarına hedef olmuştu. Bir sabah av tüfeğinin her iki namlusunu ona eziyet edenlerin üzerine boşaltarak birini öldürdü, bir diğerini kalıcı

biçimde sakat bıraktı ve üçüncü bir kişiyi de yaraladı… Kuşkulu bir yargıç jürinin oylarını aldığında, Carter “suçlu” diyen tek jüri üyesi oldu. Diğerlerinden birinin ifadesiyle “Onları vurmuş olmasaydı, çok iyi bir adam sayılmazdı, arkadaşlar.”

Ancak bir onur kültüründe, sinirli bir beyefendi kişisel bir tehdide uygun bir karşılık olarak bir insanı vurmayı düşünebilir. Ve ancak bir onur kültüründe bir jüri –o koşullar altında– cinayetin suç olmadığını düşünebilir.

Farklı kültürel gruplar hakkında bu tür kapsamlı genellemeler yapmak konusunda çoğu kez –haklı olarak– tedbirli davrandığımızın farkındayım. Irksal ve etnik stereotipler böyle bir form alıyor. Etnik geçmişlerimizin kölesi olmadığımıza inanmak istiyoruz.

Ancak basit gerçek şu ki on dokuzuncu yüzyılda Kentucky’deki o küçük kasabalarda neler olup bittiğini anlamak istiyorsanız, geçmişe gitmek zorundasınız ve sadece bir iki kuşak geriye gitmekle kalmamalısınız. İki yüz, üç yüz, dört yüz yıl geriye, okyanusun diğer kıyısındaki bir ülkeye gitmek ve o ülkenin çok spesifik bir coğrafi bölgesinde yaşayan insanların geçinmek için tam olarak ne yaptıklarına yakından göz atmak zorundasınız. “Onur kültürü” hipotezine göre, nereden geldiğiniz, sadece sizin nerede büyüdüğünüz ya da anne babanızın nerede büyüdüğü anlamında değil, büyük büyük anne babanızın ve büyük büyük büyük anne babanızın, hatta büyük büyük büyük büyük anne babanızın nerede büyüdüğü anlamında da önemli. Bu garip ve güçlü bir gerçek. Yine de işin sadece başlangıcı, çünkü daha yakından incelendiğinde, kültürel mirasların daha da garip ve daha da güçlü olduğu ortaya çıkıyor.

3.

1990’ların başlarında Michigan Üniversitesi’nden iki psikolog –Dov Cohen ve Richard Nisbett– onur kültürü üzerine bir deney yapmaya karar verdiler. On dokuzuncu yüzyılda Harlan gibi yerlerde neler olup bittiğinin, her durumda, yüzyıllar önce İngiltere’nin sınır bölgelerinde yerleşmiş modellerin bir ürünü olduğunu biliyorlardı. Onur kültürünün kalıntılarını modern çağda da bulmak olası mıydı? Böylelikle, bir grup genç adamı bir araya getirip onları tehdit etmeye karar verdiler. “Oturduk ve 18, 20 yaşındaki bir genci can evinden vuracak tehdidin ne olduğunu bulmaya

çalıştık” diyor Cohen. “‘Ahmak’ sözcüğüne ulaşmamız fazla zaman almadı.”

Deney böylece devam etti. Michigan Üniversitesi’ndeki sosyal bilimler binasının bodrum katında dosya dolaplarının dizili olduğu uzun, dar bir koridor vardı. Genç adamlar teker teker bir sınıfa çağrıldı ve kendilerinden bir anket doldurmaları istendi. Sonra anket kağıdını koridorun sonuna götürüp bırakmaları ve sınıfa geri dönmeleri söylendi; bu basit, görünürde masum bir akademik alıştırmaydı.

Genç adamların yarısı için böyleydi. Onlar kontrol grubuydu. Diğer yarısı içinse, bu bir tuzaktı. Genç adam elinde anket kağıdıyla koridorda yürürken, bir başka adam –deneyi gerçekleştirenlerin suç ortağı– onun yanından geçti ve dosya dolaplarından birinin çekmecesini açtı. Zaten dar olan koridor daha da daraldı. Genç adam toparlanıp çekilmeye çalışırken suç ortağı ona kızgın kızgın baktı. Dosya dolabının çekmecesini gürültüyle kapattı, genç adamı omzundan itti ve alçak, ancak işitilebilir bir sesle tetikleyici sözcüğü söyledi: “Ahmak.”

Cohen ve Nisbett, bu sözcüğün kişiye yönetilmesinin ne anlama geldiğini olabildiğince doğru biçimde ölçmek istiyordu. Deneklerinin yüzlerine baktılar ve orada ne kadar öfke gördüklerini ölçtüler. Her zamankinden daha sıkı tokalaşıp tokalaşmadığını görmek için genç adamla el sıkıştılar. Kendilerine ahmak denmesinin –tahrik ve saldırganlığı etkileyen hormonlar olan– testosteron ve kortizol seviyelerini yükseltip yükseltmediğini görmek için, tehditten önce ve sonra, genç adamlardan tükürük örnekleri aldılar. Son olarak öğrencilerden aşağıdaki öyküyü okumaları ve bundan bir sonuç çıkarmaları istendi:

Partiye geleli daha 20 dakika kadar olmuştu ki Jill, belli ki bir şeyden rahatsız, Steve’i kenara çekti.

“Sorun nedir?” diye sordu Steve.

“Larry. Yani, seninle nişanlı olduğumu biliyor, ama bu gece bana daha şimdiden iki kez hamle yaptı.

Jill kalabalığın arasına geri döndü ve Steve gözlerini Larry’nin üzerinden ayırmamaya karar verdi. Hiç kuşkusuz, beş dakika içinde Larry uzanıp Jill’i öpmeye çalıştı.

Size yönelik bir tehdit söz konusu olduysa, Steve’in Larry’ye şiddet içeren bir şeyler yaptığını hayal etme olasılığınız daha mı yüksek?

Sonuçlar kuşkuya yer bırakmıyordu. Genç adamların kendilerine kötü biçimde seslenilmesine verdikleri tepkilerde belirgin farklar söz konusuydu. Bazılarında tehdit, davranışları değiştirmişti. Bazılarında ise değiştirmemişti. Verdikleri tepkide belirleyici faktör, duygusal açıdan kendilerini ne kadar güvende hissettikleri, entelektüel olup olmadıkları ya da fiziksel açıdan heybetli olup olmadıkları değildi. Önemli olan nereden geldikleriydi ve sanırım bunun nereye yöneldiğini tahmin edebilirsiniz. ABD’nin kuzeyinden olan genç adamların çoğu olayı neşeyle karşıladı. Güldüler. Tokalaşma biçimleri değişmedi. Sanki bilinçsizce kendi öfkelerini bastırmaya çalışıyorlarmış gibi, kortizol seviyeleri gerçekten düştü. Sadece birkaçı Steve’in Larry’ye şiddetle tepki vereceğini düşündü.

Peki ya güneyliler? Aman Tanrım. Onlar öfkeliydi. Kortizol ve testosteronları fırlamıştı. Sımsıkı tokalaşıyorlardı. Steve, Larry’nin canına okuyordu.

“Hatta korkak tavşan oyunu oynadık” diyordu Cohen. “Öğrencileri koridorun diğer ucuna geri gönderdik ve hemen orada bir suç ortağımız daha vardı. Koridor tıkandığı için sadece bir kişinin geçebileceği kadar yer vardı. Kullandığımız adam 1,90 boyunda ve 110 kiloydu. Üniversitede Amerikan futbolu oynamıştı. Şimdi bir üniversite barında fedai olarak çalışıyordu. Koridorda iş modunda yürümekteydi; barda bir kavgayı ayırmak üzere ilerliyormuş gibi. Soru şuydu: Fedaiye ne kadar uzaklıkta yoldan çekileceklerdi? Ve inanın, her zaman yoldan çekiliyorlardı.”

Kuzeyliler neredeyse hiç etkilenmiyordu. Tehdit edilmiş olsalar da olmasalar da bir buçuk, iki metre kala yoldan çekiliyorlardı. Güneyliler ise, tam tersi, normal koşullarda tam olarak itaatkârdı, en az iki buçuk, üç metre önce kenara çekiliyorlardı. Peki ya daha yeni tehdit edilmiş olmaları söz konusuysa? O zaman yarım metre kala. Bir güneyliye ahmak dediğinizde, kavga etmek için kaşınıyordu. Cohen ve Nisbett o uzun koridorda onur kültürünün işbaşında olduğunu görmüşlerdi: Güneyliler Wix Howard’ın Küçük Bob Turner tarafından pokerde hile yapmakla suçlandığı zaman tepki vermiş olduğu gibi tepki veriyorlardı.

4.

Bu garip bir çalışma, öyle değil mi? Atalarınınkine çok benzer koşullarda yaşayan insan gruplarının atalarına çok benzer biçimde davrandığı sonucuna varılabilir. Ancak koridor çalışmasındaki güneyliler Britanyalı atalarına benzer koşullarda yaşamıyordu. İlle de Britanyalı atalarının olması bile gerekmiyordu. Sadece Güney'de büyüyüp yetişmek durumunda kalmışlardı. Hiçbiri hayvancılıkla uğraşmıyordu. Anne babaları da uğraşmamıştı. On dokuzuncu değil, yirminci yüzyılın sonlarında yaşıyorlardı. Amerika'nın en kuzeyindeki üniversitelerden birinde, Michigan Üniversitesi'nde okuyorlardı ki bu da okula gitmek için güneyden kuzeye yüzlerce mil yolculuk edecek kadar kozmopolit olmaları anlamına geliyordu. Bütün bunların önemi yoktu. Hâlâ on dokuzuncu yüzyılda, Kentucky, Harlan'da yaşıyormuş gibi davranıyorlardı.

"Bu çalışmalardaki medyan öğrenciniz, 1990'larda 100 bin doların üzerinde para kazanan bir aileden geliyor" diyor Cohen. "Bu etkiyi gördüğümüz güneyliler, Appalaş tepelerinden gelen çocuklar değil. Daha çok Atlanta'daki orta ve üst düzey Coca-Cola yöneticilerinin çocukları. Ve büyük soru işareti de burada. Onlarda neden böyle bir etki görmemiz gerekiyor? Neden yüz yıl sonra böyle bir etki görmemiz gerekiyor? Atlanta banliyölerindeki bu çocuklar sınır bölgelerine özgü yaşam felsefesine göre mi davranıyor?"[*]

Kültürel miraslar etkili güçler niteliğinde. Derin köklere sahip ve uzun ömürlü. Kuşaktan kuşağa direniyor, onları yaratmış olan ekonomik, sosyal ve demografik koşullar ortadan kalktığında bile neredeyse hiç bozulmuyor ve tavır ve davranışları yönlendirmekte öyle bir rol oynuyorlar ki onlarsız dünyamıza bir anlam vermek olanaksız.[≡]

Outliers'ta şu ana kadar başarının sürekli ve düzenli bir avantaj birikiminden doğduğunu gördük: Nerede ve ne zaman doğduğunuz, anne babanızın ne iş yaptığı ve yetişme koşullarınızın nasıl olduğu, bütün bunlar dünyada ne kadar başarılı olacağınızı etkiliyor. Outliers'ta ikinci kısmın sorusu, atalarımızdan miras kalan geleneklerin ve davranış tarzlarının aynı rolü oynayıp oynamadığı. Kültürel mirasları ciddiye alarak, insanların neden başarılı oldukları konusunda, insanların başarılı oldukları şeyi nasıl daha da iyi yapabilecekleri konusunda bir şeyler öğrenebilir miyiz? Sanırım öğrenebiliriz.

YEDİNCİ BÖLÜM

Uçak Kazalarına İlişkin Etnik Kuram

“METEOROLOJİ RADARININ BİZE

ÇOK YARDIMI OLMUŞTUR, KAPTAN.”

1.

5 Ağustos 1997 sabahı Kore Havayolları’nın 801 sefer sayılı uçağının kaptan pilotu saat altıda uyandı. Daha sonra ailesi soruşturma yapanlara onun bir saatliğine spor salonuna gittiğini, sonra eve dönüp o akşamki Guam yolculuğu için uçuş planı üzerinde çalıştığını söyleyeceklerdi. Biraz kestirdi ve öğle yemeğini yedi. Eşi, öğleden sonra saat üçte, Seul’e gitmek üzere evden çıktığını, Kimpo Uluslararası Havalimanı’nda hazırlıklarına devam etmek için yeterince erken ayrıldığını söyledi. Kore Hava Kuvvetleri’ndeki görevinin ardından, yaklaşık dört yıldır Kore Havayolları’nda pilottu. Jumbo jetlerdeki 3 bin 200 saatlik deneyimi dâhil, toplam 8 bin 900 saatlik uçuş deneyimi vardı. Birkaç ay önce alçak irtifadaki bir jumbo jet motoru arızasında durumu başarıyla kontrol altına alabildiği için çalıştığı havayolu şirketi tarafından kendisine uçuş güvenliği ödülü verilmişti. 42 yaşındaydı ve 10 gün önce tanısı konan bronşit nöbeti dışında, sağlığı mükemmeldi.

Saat 19:00’da, kaptan pilot, yardımcı pilot ve uçuş mühendisi bir araya gelerek yolculukla ilgili formaliteleri yerine getirdiler. Bir Boeing 747 uçuracaklardı; havacılık dünyasında “klasik” olarak bilinen model. Uçak mükemmel durumdaydı. Bir zamanlar Kore’nin cumhurbaşkanlığı uçağıydı. 801 sefer sayılı uçak çıkıştan akşam saat 10:30’da ayrıldı ve 20 dakika sonra havada seyir halindeydi. Kalkış sorunsuzdu. Gece saat bir buçuktan hemen önce uçak bulutların içinden çıktı ve uçuş mürettebatı ilerideki ışıkları fark etti.

“Burası Guam mı?” diye sordu uçuş mühendisi. Bir anlık bir sessizlikten sonra “Burası Guam, Guam” dedi.

Kaptan pilot kıkırdadı: “Güzel!”

Yardımcı pilot Hava Trafik Kontrolü’ne uçağın “Charlie Bravo’dan [boran bulutlarından] çıktığını” bildirdi ve “soldaki altı numaralı uçak pisti için radar vektörlerini” istedi.

Uçak Guam Havaalanı’na inişe geçti. Kaptan pilot görerek yaklaşacaklarını söyledi. Kimpo’dan Guam Havaalanı’na daha önce sekiz

kez, son olarak da bir ay önce uçmuştu; havaalanını ve çevredeki araziyi iyi biliyordu. İniş takımları açıldı. Flaplar 10 derece açıldı. Gece saat 1:41’i 48 saniye geçe kaptan pilot “Silecekleri aç” dedi ve uçuş mühendisi söyleneni yaptı. Yağmur yağıyordu. Yardımcı pilot “Görünmüyor mu?” dedi. Pisti arıyordu. Göremedi. Bir saniye sonra Yere Yakınlık Mesafesi Uyarı Sistemi’nin elektronik sesi duyuldu: “500 [fit].” Uçak yerden 500 fit yukarıdaydı. İyi de uçak pistini göremiyorlarsa bu nasıl olabilirdi? İki saniye geçti. Uçuş mühendisi şaşkın bir ses tonuyla “Ha?” dedi.

1:42’yi 19 saniye geçe yardımcı pilot “Pas geçelim” dedi; yükselip büyük bir daire çizelim ve sonra tekrar inmeyi deneyelim, anlamında.

Bir saniye sonra uçuş mühendisi “Görünmüyor” dedi. Yardımcı pilot “Görünmüyor, pas” diye ekledi.

1:42’yi 22 saniye geçe uçuş mühendisi tekrar “Dön” dedi.

1:42’yi 23 saniye geçe kaptan pilot “Dön” diye tekrar etti, ancak uçağı yükseltmekte geç kalmıştı.

1:42’yi 26 saniye geçe uçak havaalanının üç mil güneybatısında yoğun bitki örtüsüne sahip bir dağ olan Nimitz Dağı’nın yamacına çarptı; 60 milyon dolar değerinde, 212.000 kilogramlık çelik kütle saatte yüz mil hızla kayalık araziye çakıldı. Uçak derin bir vadiye düşüp alev almadan önce, 2.000 fit kayarak bir petrol boru hattını kopardı ve çam ağaçlarını kırdı. Kurtarma ekipleri kaza yerine ulaştığında uçaktaki 254 kişiden 228’i can vermişti.

2.

Kore Havayolları’nın 801 sefer sayılı uçağı düşmeden 20 yıl önce, Kore Havayolları’ndan bir Boeing 707 Rus hava sahasına girdi ve Barents Denizi üzerinde bir Sovyet askeri jeti tarafından vuruldu. Bu bir kazaydı; yani, nadir yaşanan ve felaket türünden, ancak takdiri ilahi, herhangi bir havayolunun başına gelebilecek bir şey. Soruşturuldu ve incelendi. Ders alındı. Raporlar kayda geçti.

İki yıl sonra, Kore Havayolları’ndan bir Boeing 747 Seul’de düştü. İki yıl içinde iki kaza iyiye işaret değil. Üç yıl sonra havayolu Sakhalin Adası yakınında bir 747 daha kaybetti; bunu 1987’de Andaman Denizi’ne düşen

bir Boeing 707, 1989’da Tripoli ve Seul’de gerçekleşen iki kaza ve sonra 1994’te Güney Kore, Cheju’da gerçekleşen bir kaza daha izledi.[*]

Bu sicile belli bir perspektiften bakarsak, 1988-1998 döneminde Amerikan United Airlines gibi bir havayolunun “kayıp” oranı milyonda 0,27’ydi ki bu da her dört milyon uçuştan birinde kaza sonucu bir uçak kaybetmeleri anlamına geliyordu. Aynı dönemde Kore Havayolları’nın kayıp oranı milyonda 4,79’du; 17 katın üzerinde.

Kore Havayolları’nın uçakları o kadar sık düşüyordu ki –Amerikan kaza dairesi sınırları içindeki uçak kazalarını soruşturmakla görevli bir kuruluş olan– Ulusal Ulaştırma Güvenlik Kurulu (NTSB), Guam kazasına ilişkin raporunu hazırladığında, rapora soruşturma başladıktan sonra gerçekleşen bütün yeni Kore Havayolları kazalarını içeren bir liste de eklemek zorunda kaldı: Guam’dan neredeyse tam bir yıl sonra Seul, Kimpo’ya düşen 747; sekiz hafta sonra Kore’nin Ulsan Havaalanı’nda pistten çıkan jet yolcu uçağı; onu izleyen Mart ayında Pohang Havaalanı’nda bir duvara toslayan McDonnell Douglas 83; ondan bir ay sonra Şanghay’da bir yerleşim bölgesine düşen jet yolcu uçağı. NTSB sadece birkaç ay daha bekleseydi, raporuna bir kaza daha ekleyebilirdi: Uyarı zilinin kokpitte en az 14 kez çalmasına karşın, Londra’nın Stansted Havaalanı’ndan kalktıktan hemen sonra düşen bir kargo uçağı.

Nisan 1999’da Delta Havayolları ve Air France, Kore Havayolları’yla uçuş ortaklıklarını askıya aldılar. Güney Kore’ye binlerce asker sağlayan ABD Ordusu hemen personeline bu havayoluyla uçmayı yasakladı. Güney Kore’nin güvenlik derecesi ABD Federal Havacılık Dairesi tarafından düşürüldü ve Kanadalı yetkililer Kore Havayolları yönetimine şirketin Kanada hava sahasında uçma ve iniş yapma haklarını feshetmeyi düşündüklerini bildirdi.

Anlaşmazlığın ortasında Kore Havayolları’nın faaliyetlerine ilişkin bir bağımsız denetim halka sızdırıldı. Kore Havayolları yetkilileri hemen 40 sayfalık raporun sansasyon amaçlı olduğunu ve gerçekleri yansıtmadığını açıkladı, ancak artık bu noktada şirketin adını sanını korumak için çok geçti. Denetim raporu, mürettebatın yakıt ikmali sırasında uçak pisti asfaltı üzerinde ya da kargo yükleme alanında sigara içtiği gibi ayrıntılara yer veriyordu. “Mürettebat uçuş sırasında gazete okuyordu ve çoğu kez gazeteleri uyarı ışığının yanması durumunda onu göremeyecekleri biçimde

tutuyorlar” deniyordu. Raporda moral bozukluğu, prosedür ihlalleri ve 747 “klasik” ile ilgili eğitim standartlarının “kaptan pilotun bütünüyle iş göremez hale gelmesi durumunda Klasik filosundaki yardımcı pilotların uçağı indirip indiremeyeceği konusunda kuşku yaratacak kadar” yetersiz olduğu sonucu yer alıyordu.

Şanghay kazasından sonra, Kore cumhurbaşkanı Kim Dae-jung konuşmak zorunda olduğunu hissetti. “Kore Havayolları sorunu sadece bir şirketin sorunu değildir, bütün ülkenin sorunudur” dedi. “Ülkemizin güvenilirliği tehlikededir.” Sonra Dae-jung cumhurbaşkanlığı uçağını Kore Havayolları’ndan yeni rakibi Asiana’ya kaydırdı.

Ancak sonra küçük bir mucize oldu. Kore Havayolları düzeldi. Bugün prestijli SkyTeam ortaklığının saygın bir üyesi. Güvenlik sicili 1999’dan bu yana lekesiz. 2006’da Kore Havayolları’na geçirdiği dönüşüm için Air Transport World tarafından Phoenix Ödülü verildi. Havacılık uzmanları size Kore Havayolları’nın artık dünyanın herhangi bir havayolu kadar güvenli olduğunu söyleyecektir.

Bu bölümde bir kaza soruşturması yürüteceğiz: Şirketin söz konusu dönüşümü nasıl gerçekleştirdiğini, çizginin dışındaki en kötü noktadan dünyanın en iyi havayollarından biri olma noktasına nasıl geldiğini tam olarak anlama çabasıyla, “kara kutu” kaydını dinleyeceğiz, uçuş kayıtlarını inceleyeceğiz, hava, bölge ve havaalanı koşullarına bakacağız ve Guam kazasını diğer çok benzer uçak kazalarıyla karşılaştıracağız. Bu karmaşık ve garip bir öykü. Ancak çok basit bir gerçeğe bağlı; Harlan ve Michigan öğrencilerinin birbirine girmiş hikayesinde de var olan gerçek bu. Kore Havayolları kültürel mirasın önemini kavrayana kadar başarılı olamadı, kendini düzeltemedi.

3.

Uçak kazaları gerçek yaşamda nadiren filmlerdeki gibi gerçekleşir. Motorun bir parçası alev alıp patlamaz. Kalkışın kuvvetiyle uçak dümeni ansızın kopmaz. Kaptan pilot yerinden zıplayıp soluğu kesilerek “Aman Tanrım” demez. Tipik ticari yolcu uçağı –gelişiminin bu aşamasında– bir ekmek kızartma makinesi kadar güvenilebilir niteliktedir. Uçak kazaları çok daha büyük olasılıkla küçük zorlukların ve görünürde önemsiz arızaların birikiminin bir sonucudur.[*]

Örneğin, tipik bir kazada, hava kötüdür; ille de berbat olmayabilir, ancak pilotun her zamankinden biraz daha fazla gergin hissetmesine neden olacak kadar kötüdür. Kazaların büyük bölümünde, uçak rötarda olduğu için pilotlar acele etmektedir. Kazaların yüzde 52'sinde, kaza anında pilot en az 12 saattir uyanıktır; bu da yorgun olduğu ve çok iyi düşünemediği anlamına gelir. Ve yüzde 44'ünde iki pilot daha önce hiç birlikte uçmamıştır; bu nedenle de birbirleri karşısında kendilerini rahat hissetmemektedirler. Sonra hatalara sıra gelir ve sadece tek bir hata söz konusu değildir. Tipik bir kaza birbirini izleyen yedi insan hatası içerir. Pilotlardan biri, tek başına sorun olmayacak yanlış bir şey yapar. Sonra diğeri bunun üzerine bir hata daha yapar ki ilk hatayla birleştiğinde hâlâ felaket oluşturmamaktadır. Ancak sonra bunun üzerine bir hata daha yaparlar ve sonra başka bir hata, başka bir hata, başka bir hata ve başka bir hata daha. Felakete yol açan, bütün bu hataların kombinasyonudur.

Dahası, bu yedi hata, nadiren bilgiyle ya da uçuş becerisiyle ilgili hatalardır. Pilotun kritik bir teknik manevrayı tartışması gerekir ve sonra başarısız olur demek istemiyorum. Uçak kazalarına yol açan bu tür hatalar her zaman takım çalışması ve iletişim hatalarıdır. Bir pilot önemli bir şeyi biliyordur ve her nedense diğer pilota söylemez. Bir pilot yanlış bir şey yapar ve diğer pilot da bu hatayı fark etmez. Zor bir durumun karmaşık bir dizi adımla çözülmesi gerekir ve pilotlar, şöyle ya da böyle, koordinasyonda başarısız olur, bu adımlardan birini atlar.

"Bütün pilot kabini iki kişinin faaliyet göstereceği biçimde tasarlanmıştır ve en iyi işleyiş bir kişi diğerini kontrol ettiğinde ya da her iki taraf da katılım göstermeye istekli olduğunda sağlanır" diyor Earl Weener; kendisi Boeing'de uzun yıllar güvenlik konusunda başmühendis olarak çalışmış. "Bir şeyleri doğru yapmazsanız uçaklar hiç affetmez. Ve iki kişinin uçağı işbirliği içinde çalıştırmasının, uçağı tek bir pilotun uçurup diğerinin sadece bu pilotun iş göremez hale gelmesi durumunda görevi üstlenmek için orada olmasından daha güvenli olduğu, uzun bir zamandır biliniyor."

Örneğin, Kolombiyalı havayolu şirketi Avianca'nın Ocak 1990'da 052 sefer sayılı uçağının düştüğü ünlü (havacılık çevrelerinde ünlü diyelim) kazayı düşünün. Avianca kazası "modern" uçak kazalarının özellikleri için o kadar iyi bir örnek ki uçuş okullarında inceleniyor. Hatta bu uçağa olanlar, yedi yıl sonra Guam'da olacaklara o kadar benziyordu ki burası Kore

Havayolları’nın uçak kazası sorununun sırrını araştırmaya başlamak için iyi bir nokta.

Uçağın kaptan pilotu Laureano Caviedes’ti. Onun yardımcı pilotu Mauricio Klotz’tu. Kolombiya, Medellin’den New York’un Kennedy Havaalanı’na geliyorlardı. O akşam hava kötüydü. Doğu Yakası’nda poyraz esiyor, beraberinde yoğun sis ve yüksek rüzgârlar getiriyordu. Newark Havaalanı’nda 203 uçuş ertelenmişti. LaGuardia Havaalanı’nda iki yüz uçuş ertelenmişti. Philadelphia’da 161, Boston’daki Logan Havaalanı’nda 53 ve Kennedy’de 99 uçuş ertelenmişti. Hava koşulları nedeniyle Avianca New York rotası üzerinde Hava Trafik Kontrolü tarafından üç kez geciktirildi. Uçak Virginia, Norfolk üzerinde 19 dakika, Atlantic City üzerinde 29 dakika ve Kennedy Havaalanı’nın 40 mil güneyinde 29 dakika daire çizdi.

1 saat 15 dakikalık bir gecikmeden sonra Avianca’ya iniş izni verildi. Uçak final yaklaşmaya geçerken pilotlar ciddi bir rüzgâr kesintisiyle karşı karşıya kaldı. Güçlü bir rüzgâra karşı uçuyor, aşağı süzülürken hızlarını korumak için ekstra güç kullanmak zorunda kalıyorlardı. Ansızın, hiçbir uyarı olmaksızın, önden esen rüzgârda çarpıcı bir düşüş oldu; uçak pistine inmeyi başaramayacak kadar hızlı uçuyorlardı. Tipik olarak, uçak bu durumda otomatik pilota bağlı olmalı, rüzgârın kesilmesine hemen gerektiği gibi karşılık vermeliydi. Ancak uçağın otomatik pilotu bozuktu ve devre dışı bırakılmıştı. Pilot son anda duruma müdahale etti ve “dönüp tur atma” yoluna gitti. Uçak Long Island üzerinde geniş bir daire çizdi ve Kennedy Havaalanı’na tekrar yaklaştı. Ansızın uçağın motorlarından biri durdu. “Bana pisti gösterin!” diye bağırdı pilot, çaresizce, Kennedy’ye bozulan uçağını güvenle yere indirebilecek kadar yakın olduğunu umarak. Ancak Kennedy 16 mil uzaktaydı.

707, Long Island’ın şık Oyster Bay kasabasında, tenis şampiyonu John McEnroe’nun babasına ait olan araziye hızla düştü. 158 yolcudan 73’ü öldü. Kazanın nedenini saptamak bir gün bile almadı: “Yakıtın tükenmesi.” Uçakta hiçbir sorun yoktu. Havaalanında hiçbir sorun yoktu. Pilotlar sarhoş falan değildi. Uçağın yakıtı bitmişti.

4.

“Bu klasik bir vaka” diyordu emektar pilot Suren Ratwatte; kendisi yıllarca “insan faktörleri” araştırmalarıyla ilgilenmişti. Bu araştırmalarda insanların nükleer enerji santrali ve uçak gibi karmaşık sistemlerle nasıl etkileşime girdikleri analiz ediliyor. Ratwatte, Sri Lankalı; bütün yetişkinlik yaşamı boyunca ticari jetleri uçurmuş, 40’larında, capcanlı bir adam. Onunla Manhattan’daki Sheraton Hotel’in lobisinde oturuyorduk. Dubai’den yola çıktığı uzun bir uçuşun ardından bir jumbo jeti Kennedy Havaalanı’na henüz indirmişti. Ratwatte, Avianca vakasını iyi biliyordu. Kazanın tipik önkoşullarını saymaya başladı. Poyraz. Geciken uçuş. Otomatik pilotla ilgili küçük teknik arıza. Üç kez uzun uzun havada kalma; bu sadece 80 dakikalık ekstra uçuş değil, alçak irtifada ekstra uçuş demekti ki bir uçak böyle bir durumda bulutların üzerinde, yükseklerde tükettiğinden çok daha fazla yakıt tüketiyordu.

“Uçurdukları bir ‘yedi-sıfır-yedi’ydi ki bu eski bir uçaktır ve uçurulması çok zordur” dedi Ratwatte. “Bu uçak çok uğraştırır. Uçuş kontrolleri hidrolik değildir. Bir dizi palanga ve çubukla uçağın fiziksel metal yüzeylerine bağlanmıştır. Bu uçağı uçurmak için son derece güçlü olmalısınız. Uçağın gökyüzünde seyrini sağlıyorsunuz. Bu kürek çekmek kadar fiziksel bir çaba. Şu anki uçağımı ben parmak uçlarımla uçuruyorum. Bir kumanda kolu kullanıyorum. Benim aygıtlarım çok büyük. Onların aygıtları kahve fincanı büyüklüğündeydi. Ve onların otomatik pilotu bozulmuştu. Bu nedenle, kaptan pilot sağ eliyle hızı kontrol eder ve sol eliyle uçağı uçururken, her biri bir kahve fincanı büyüklüğündeki bu dokuz aygıta bakmaya devam etmek zorunda kaldı. Dayanma gücünün son noktasına gelmişti. Başka hiçbir şey yapacak kaynağı kalmamıştı. Yorgun olduğunuzda işte bunlar yaşanır. Karar alma becerileriniz erozyona uğrar. Bir şeyleri –bir başka gün atlamayacağınız bir şeyleri– atlamaya başlarsınız.”

Kaza yerinde bulunan kara kutuda, uçuşun son saatinde, Kaptan Pilot Caviedes’in sürekli Hava Trafik Kontrolü’nden verilen yönlerin İspanyolca’ya çevrilmesini istediği duyuluyor; sanki artık İngilizce’sini kullanacak enerjisi kalmamış gibi. On kez de yönlerin tekrar edilmesini istiyordu. Tam sonuna doğru “Benimle daha yüksek sesle konuşun” diyordu. “Sizi duymuyorum.” Uçak Kennedy’nin tam güneydoğusunda 40 dakika daire çizerken –pilot kabinindeki herkes yakıtın tükenmekte olduğunu biliyorken– pilot pekâlâ sadece 65 mil uzaklıktaki

Philadelphia’ya inmek isteyebilirdi. Ancak istemedi; uçağın Yere Yakınlık Mesafesi Uyarı Sistemi en az 15 kez ötmüş, kaptan pilota uçağı fazla alçaktan uçurduğunu bildirmişti. Kaptan pilot habersiz görünüyordu. İnişi yarıda kestiğinde hemen yükselerek daire çizmeliydi; bunu yapmadı. Yorgundu.

Bütün bunlar olurken kokpit derin bir sessizlik içindeydi. Caviedes’in yanında yardımcı pilotu Mauricio Klotz oturuyordu ve uçuş kaydında uzun uzun hışırtılar ve motor sesinden başka bir şey duyulmuyordu. Hava Trafik Kontrolü’yle iletişimi yürütmek bütünüyle Klotz’un sorumluluğundaydı; bu da o geceki rolünün kesinlikle kritik olduğu anlamına geliyordu. Oysa davranışı garip bir biçimde pasifti. Kennedy Havaalanı’nın güneybatısında atılan üçüncü tura kadar Klotz Hava Trafik Kontrolü’ne uçağın alternatif bir havaalanına ulaşmaya yetecek kadar yakıtı olduğunu sanmadığını söylemedi. Mürettebatın Hava Trafik Kontrolü’nden duyduğu bir sonraki şey “Bekleyin” ve ardından “Kennedy Havaalanı’na iniş izni verilmiştir” oldu. Soruşturmayı yürütenler, daha sonra, Avianca pilotlarının Hava Trafik Kontrolü’nün onları kuyruğun –Kennedy Havaalanı üzerinde daire çizen diğer pek çok uçağın– önüne alıyor olduklarını tahmin ettiklerine kanaat getirdi. Gerçekte, onları öne almıyorlardı. Sadece kuyruğun sonuna ekliyorlardı. Bu kritik bir yanlış anlamaydı; sonuçta uçağın kaderi buna bağlı olacaktı. İyi de pilotlar duruma açıklık kazandırmak için konuyu tekrar dile getirdiler mi? Hayır. Yakıt sorununu da aradan 38 dakika geçmeden tekrar gündeme getirmediler.

5.

Ratwatte’ye göre, kokpitteki sessizliğin hiçbir anlamı yoktu. Ve buna bir açıklama getirmek için Ratwatte o sabah Dubai’den gelirken kendi başına neler geldiğinden söz etmeye başladı. “Arkada bir hanımefendi vardı” dedi. “Ona felç geldiğini düşündük. Nöbet geçiriyordu. Kusuyordu. Kötü durumdaydı. Kızı ABD’de yaşayan Hintli bir hanımefendiydi. Eşi İngilizce bilmiyordu, Hintçe bilmiyordu, sadece Pencap dilini biliyordu. Hiç kimse onunla iletişim kuramadı. Pencap bölgesindeki bir köyden ilk kez dışarı adım atıyor gibiydi ve hiç paraları yoktu. Bu olay gerçekleştiğinde Moskova üzerindeydik, ancak Moskova’ya inemeyeceğimizi biliyordum. İnseydik bu insanların başına ne gelirdi, bilmiyordum. Yardımcı pilota ‘Uçağı sen uçur. Helsinki’ye gitmek zorundayız’ dedim.”

Ratwatte'nin o an karşı karşıya kaldığı sorun çok uzun bir uçuşun daha ortasına bile gelmemiş olmalarıydı; bu da çoğunlukla iniş anında yakıt tanklarında bulunan miktardan çok daha fazla yakıtlarının olması anlamına geliyordu. "Maksimum iniş ağırlığının 60 ton üzerindeydik" dedi. "Bu nedenle bir seçim yapmak zorundaydım. Yakıtı boşaltabilirdim. Ancak ülkeler yakıtın boşaltılmasından nefret eder. Pis bir maddedir; bunun için beni Baltık Denizi üzerine yönlendirebilirlerdi, oraya gitmek 40 dakikamı alırdı ve büyük olasılıkla, hanımefendi hayatını kaybetmiş olurdu. Bu nedenle, ne olursa olsun inmeye karar verdim. Benim seçimim."

Bu da uçağın "ağır bir yükle inmesi" anlamına geliyordu. Otomatik iniş sistemini kullanamazlardı, çünkü sistem bu kadar ağır bir uçağı yönlendirmeye ayarlanmamıştı.

"O aşamada kontrolü ele aldım" diye devam etti. "Uçağın çok yumuşak inmesini sağlamak zorundaydım; yoksa yapısal hasar riski oluşabilirdi. Gerçek bir karmaşa ortaya çıkabilirdi. Ağır olmanın performansla ilişkili sorunları da var. Pisti geçer ve dönüp tur atmak zorunda kalırsanız tekrar yükselmeye yetecek itme gücünü bulamayabilirsiniz."

"Bu zor bir işti. Birçok faktörle uğraşıyorsunuz. Bunu gerektiği gibi yapmalısınız. Uzun bir uçuş olduğu için iki pilot daha vardı. Böylelikle onları ayarladım ve her şeyle onlar ilgilendi. Orada dört kişiydiler; bu da her şeyin koordine edilmesine gerçekten yardımcı oldu. Daha önce Helsinki'ye hiç gitmemiştim. Havaalanının nasıl olduğu hakkında hiçbir fikrim yoktu, pistlerin yeterince uzun olup olmadığı hakkında hiçbir fikrim yoktu. Bir yol bulmak, oraya inip inemeyeceğimiz belirlemek, performans parametrelerini saptamak ve şirkete ne yaptığımızı söylemek zorundaydım. Belli bir noktada artık üç farklı kişiyle konuşuyordum; Dubai'yle konuşuyordum, Arizona'da telefona bir doktorun çıktığı bir hizmet olan MedLink'le konuşuyordum ve arkadaki hanımefendiye eşlik eden iki doktorla konuşuyordum. 40 dakika aralıksız."

"Helsinki'de hava çok güzel olduğu için şanslıydık" dedi. "Kötü bir havada artı ağır bir uçakla artı bilmediğiniz bir havaalanına inmeye çalışmak, bu iyi bir şey değil. Finlandiya birinci dünya ülkesi olduğu için iyi organize olmuşlardı, çok esnektiler. Onlara 'Yüküm ağır. Rüzgâra karşı iniş yapmak istiyorum' dedim. Böyle bir durumda kendi hızınızı kesmek istiyorsunuz. Sorun değil, dediler. Bizi normalde kullandıklarının tam tersi

yönden indirdiler. Kentin üzerinden geldik; gürültü gerekçesiyle çoğu kez bundan kaçınıyorlar.”

Ratwatte’ye neler gerektiğini düşünün. İyi bir pilot olması gerekiyordu. Söylemeye bile gerek yok: Ağır yükle iniş yapabilecek teknik beceriye sahip olması gerekiyordu. Ancak Ratwatte’nin yapmış olduğu ve söz konusu acil inişi başarılı kılmış olan neredeyse diğer her şey, pilotluk becerilerine ilişkin katı tanımın dışında kalıyordu.

Uçağının hasar alma riskiyle bir kadının yaşamını yitirmesi riskini karşılaştırmak zorundaydı ve bu kararı verdikten sonra da arkadaki hasta yolcu için Helsinki’ye inmenin getireceği sonuçlarla Moskova’ya inmenin getireceği sonuçlar arasındaki farkı düşünmek zorundaydı. Daha önce hiç görmediği bir havaalanının parametreleri konusunda hızla kendini eğitmek zorundaydı: Bu havaalanı gökyüzündeki en büyük jetlerden birini, üstelik normal iniş ağırlığının 60 ton üzerinde bir ağırlıktayken ağırlayabilir miydi? Ve en önemlisi, yolcularla, doktorlarla, kopilotuyla, uykularından uyandırdığı yardımcı mürettebatla, Dubai’deki üstleriyle ve Helsinki’deki Hava Trafik Kontrolü’yle konuşmak zorundaydı. Yolcunun felç nöbetiyle Helsinki’ye iniş arasında geçen 40 dakika içinde kokpitte sadece birkaç saniye sessizlik olduğunu söylemek yanlış olmaz. Ratwatte’nin yapması gereken iletişim kurmaktı, üstelik sadece emirler yağdırmak anlamında değil, aynı zamanda olabildiğince açık ve şeffaf bir biçimde yüreklendirmek, güzel sözlerle ikna etmek, sakinleştirmek, müzakere etmek ve bilgi paylaşmak anlamında.

6.

İşte, bunun tam tersi, 052 sefer sayılı Avianca uçağının o ilk başarısız iniş denemesi öncesinde konuşulanlar. Sorun, hava durumu. Sis o kadar yoğun ki Klotz ve Caviedes nerede olduklarını çıkaramıyorlar. Yine de konuşmalarının içeriğine değil, biçimine dikkat edin. Özellikle de konuşmalar arasındaki sessizliklerin uzunluğuna ve Klotz’un tonlamasına.

> CAVIEDES: Pist nerede? Görmüyorum. Görmüyorum.
>
> İniş takımını geri çekerler. Kaptan pilot Klotz’a başka bir uçuş yolu istemesini söyler. On saniye geçer.
>
> CAVIEDES [SANKİ KENDİ KENDİNE]: Yakıtımız yok...

Pilotlar birbirlerine teknik talimat verirken 17 saniye geçer.

CAVIEDES: Piste ne oldu, bilmiyorum? Pisti görmedim.

KLOTZ: Pisti görmedim.

Hava Trafik Kontrolü devreye girer ve sola dönmelerini söyler.

CAVIEDES: Onlara acil durumda olduğumuzu söyle!

KLOTZ [HAVA TRAFİK KONTROLÜ'NE]: Tamam, istikamet bir-sekiz-sıfır; of, bir kez daha deneyeceğiz. Yakıtımız bitiyor.

Kokpitteki manzarayı hayal edin. Uçağın yakıtı tehlikeli derecede azalmış durumda. İlk iniş denemelerini henüz yaptılar. Uçağın daha ne kadar havada kalabileceğine ilişkin hiçbir fikirleri yok. Kaptan pilot çaresizlikten çılgına dönmüş: "Onlara acil bir durumda olduğumuzu söyle!" Ve Klotz ne diyor? Tamam, istikamet bir-sekiz-sıfır; of, bir kez daha deneyeceğiz. Yakıtımız bitiyor.

Öncelikle, "yakıtın tükeniyor olması" Hava Trafik Kontrolü terminolojisinde hiçbir anlam taşımıyor. Bütün uçaklar, destinasyonlarına yaklaşırken, yakıtlarını tüketmektedirler. Klotz 052 sefer sayılı uçağın alternatif bir havaalanına gitmeye yetecek kadar yakıtı kalmadığını mı söylemek istiyordu? Yakıt konusunda kaygılanmaya başladıklarını mı söylemek istiyordu? İkincisi, kritik tümcenin yapısına dikkat edin. Klotz Hava Trafik Kontrolü'nün verdiği talimatın rutin tekrarıyla söze giriyor ve tümcenin ikinci yarısına kadar yakıtla ilgili kaygısına değinmiyor. Bu bir restoranda "Evet, biraz daha kahve alacağım; of, boğuluyorum, boğazıma kemik kaçtı" demek gibi. Garson onu ne kadar ciddiye alırdı? Klotz'un konuştuğu hava trafik kontrolörü "bunu sadece laf arasında geçen bir yorum olarak aldığını" daha sonra doğruladı. Hava trafik kontrolörleri fırtınalı gecelerde pilotların her zaman tükenmekte olan yakıttan söz etmelerine alışıktır. Klotz'un tümcenin iki yarısı arasına eklediği "of" bile söylediği şeyin önemini azaltmaya yarıyor. O gece 052 sefer sayılı uçakla ilgilenmiş olan bir diğer hava trafik kontrolörüne göre, Klotz "çok umursamaz bir tarzda" konuşmuştu. "Sesinde hiçbir telaş yoktu."

7.

Dilbilimcilerin Klotz'un o sırada uğraştığı şeyi tanımlamak için kullandıkları terim "yumuşatılmış anlatım"dır; söylenmekte olan şeyin

anlamını önemsiz gibi göstermeye ya da üzerini örtmeye yönelik bir çabayı dile getirir. Kibarlık gösterdiğimizde, utandığımızda ya da otoriteye meydan okuduğumuzda bunu yaparız. Patronunuzun size bir iyilik yapmasını istiyorsanız "Bu bana Pazartesi mutlaka gerekecek" demezsiniz. Konuyu yumuşatarak anlatırsınız. "Çok zor olacaksa zahmet etmeyin, ama hafta sonu bir göz atabilirseniz harika olur" dersiniz. Böyle bir durumda konuyu yumuşatarak anlatmak kesinlikle doğrudur. Ancak başka durumlarda –örneğin, fırtınalı bir gecede, kokpitte– bu bir sorundur.

Dilbilimciler Ute Fischer ve Judith Orasanu bir keresinde bir grup kaptan ve yardımcı pilota aşağıdaki hipotetik senaryoyu verdiler ve böyle bir durumda nasıl tepki vereceklerini sordular:

Meteoroloji radarında 25 mil ilerideki bir bölgede şiddetli yağış olduğunu fark ediyorsunuz. Bölgenizde gök gürültülü ve sağanak yağışlı fırtına rapor edilmiş ve hafif türbülans hissediliyor olmasına karşın [pilot] Mach, 73 hızında mevcut rotasını koruyor. Uçağınızın bu bölgeye girmeyeceğinden emin olmak istiyorsunuz.

Soru: Pilota ne dersiniz?

Fischer ve Orasanu'nun kafasında, pilotu rotasını değiştirmeye ve kötü havadan kaçınmaya ikna etmenin en az altı yolu vardı; bunlardan her biri farklı düzeyde yumuşatılmış anlatım içeriyordu.

1. Emir: "30 derece sağa dön." Bu akla getirilebilir bir noktaya temas etmenin en açık ve doğrudan yoludur. Burada yumuşatılmış anlatım söz konusu değildir.

2. Mürettebat Görev Bildirimi. "Sanırım artık sağa dönmemiz gerekiyor." "Biz" ifadesinin kullanımına ve isteğin bu kez çok spesifik olmadığına dikkat edin. Bu biraz daha yumuşak bir yol.

3. Mürettebat Önerisi: "Fırtınaya girmeyelim." Burada "bu işte beraberiz" ifadesi gizli.

4. Soru: "Hangi yöne gitmek istiyorsun?" Bu mürettebata öneride bulunmaktan daha da yumuşak bir ifade, çünkü konuşmacı yönetimin kendisinde olmadığını kabul ediyor.

5. Tercih: "Bence sağa ya da sola dönmek akıllıca olur."

6. İpucu: "Şu 25 mil sonraki durum tehlikeli görünüyor." Bu içlerinde en yumuşatılmış ifadeyi oluşturuyor.

Fischer ve Orasanu gördüler ki böyle bir durumda kaptan pilotlar ezici çoğunlukla emir vereceklerini söylüyordu: “30 derece sağa dön.” Çünkü astlarından biriyle konuşuyorlardı. Dobra olmaktan korkmuyorlardı. Diğer yanda, yardımcı pilotlar patronlarıyla konuşuyor oldukları için, en yumuşatılmış seçeneği tercih etti. İpucunu.

Fischer ve Orasanu’nun çalışmasını okuyup da bir parça paniğe kapılmamak zor, çünkü bir ipucu deşifre edilmesi en zor ve reddedilmesi en kolay türde bir istek. 1982’de Washington D.C. dışında gerçekleşen Air Florida kazasında yardımcı pilot kaptan pilota kanatlarda tehlikeli miktarda buz olduğunu tam üç kez söylemeye çalışmıştı. Ancak nasıl söylemeye çalıştığına bir bakın. Hepsi de ipucu tarzında:

> YARDIMCI PİLOT: Arkadan, ah işte oradan nasıl buz sarktığına bak, görüyor musun?
>
> Sonra:
>
> YARDIMCI PİLOT: Bütün o buz sarkıtlarını, vesaire, görüyor musun?
>
> Ve sonra:
>
> YARDIMCI PİLOT: Arkadaş, şu şeyleri eritmeye çalışmak, bu, bu akıntıya kürek çekmek, insana yanıltıcı bir güvenlik duygusu veriyor, sadece buna yarıyor.
>
> Sonunda, kalkış için izin alırken, yardımcı pilot ifadeyi iki derece yükselterek mürettebat önerisi haline getiriyor:
>
> YARDIMCI PİLOT: Bir süredir burada olduğumuza göre şu kanatların üzerindeki şeyleri kontrol edelim.
>
> KAPTAN PİLOT: Sanırım bir dakika içinde gitmek zorundayız.
>
> Uçak Potomac Nehri’ne çakılmadan önce, yardımcı pilotun kaptan pilota söylediği son şey bir ipucu, öneri ya da emir değil. Gerçeğin basit bir ifadesi ve bu kez kaptan onunla hemfikir.
>
> YARDIMCI PİLOT: Larry, düşüyoruz, Larry.
>
> KAPTAN PİLOT: Biliyorum.

Yumuşatılmış anlatım uçak kazalarının en büyük anomalilerinden birini açıklıyor. Ticari havayollarında kaptan ve yardımcı pilotlar uçuş görevlerini eşit biçimde paylaşıyor. Ancak tarihsel olarak uçak kazalarının “pilot koltuğunda” kaptan pilot oturduğu zaman gerçekleşme olasılığı çok daha

yüksek. İlk bakışta bu durum hiçbir anlam ifade etmiyor gibi; çünkü kaptan pilot hemen her zaman daha deneyimli bir pilot niteliğindedir. Ancak Air Florida kazasını düşünün. Eğer kaptan konumundaki, yardımcı pilot olsaydı, üç kez ipucu verir miydi? Hayır, emir verirdi ve uçak düşmezdi. En az deneyime sahip pilot tarafından uçurulduğunda uçaklar daha güvenlidir, çünkü ikinci pilot konuşmaktan çekinmeyecektir.

Yumuşatılmış anlatımla savaşmak, son 15 yıl içinde ticari havacılıkta en büyük mücadelelerden biri haline geldi. Belli başlı her havayolu artık yeni mürettebata anlaşılır ve iddialı biçimde iletişim kurmayı öğretmek için tasarlanmış olan “Mürettebat Kaynağı Yönetimi” adlı eğitime yer veriyor. Örneğin, birçok havayolu, kopilotlara bir şeyin çok ters gittiğini düşünmeleri durumunda pilotlara karşı çıkmaları için standartlaştırılmış bir prosedür öğretiyor. (“Kaptan,... konusunda kaygılıyım.” Sonra “Kaptan,... konusunda rahatsızım.” Ve eğer kaptan pilot hâlâ tepki vermiyorsa “Kaptan, durumun güvensiz olduğuna inanıyorum.” Ve eğer bu da işe yaramazsa, uçağın yönetimi yardımcı pilota geçiyor.) Havacılık uzmanları, son yıllarda uçak kazalarındaki olağanüstü azalmanın, diğer her şey kadar, yumuşatılmış anlatıma karşı verilen savaşta kazanılan başarıyla da ilgili olduğunu söyleyecektir.

“Çok basit bir düzeyde, bizim havayolu şirketinde direttiğimiz şeylerden biri kaptan ve yardımcı pilotun birbirlerine isimleriyle seslenmeleridir” diyordu Ratwatte. “Bunun işe yaradığını düşünüyoruz. ‘Kaptan, yanlış bir şey yapıyorsunuz’ demek bir isim kullanmaktan daha zor. Ratwatte yumuşatılmış anlatımı çok ciddiye almıştı. Avianca kazasının bir öğrencisi olup da böyle hissetmemeniz olanaksızdı. Şöyle devam ediyordu: “Kişisel olarak benim yapmaya çalıştığım şeylerden biri, biraz alçakgönüllü olmaya çalışmak. Kopilotlarıma ‘Ben çok sık uçmuyorum. Ayda üç dört kez. Siz çok daha fazla uçuyorsunuz. Eğer aptalca bir şey yaptığımı görürseniz, nedeni çok sık uçmamamdır. Bu nedenle, bana her şeyi söyleyin. Bana yardım edin’ diyorum. Umut edilen o ki bu onların düşündüklerini rahatça söylemelerine yardımcı oluyor.

8.

052 sefer sayılı Avianca uçağının kokpitine geri dönelim. Uçak ilk iniş denemesini yarıda kestikten sonra Kennedy’den geri dönüp uzaklaşıyor.

Hava Trafik Kontrol’le görüşmekte olan Klotz ne zaman tekrar inişe geçebileceklerini anlamaya çalışıyor. Caviedes ona dönüyor.

CAVIEDES: Ne dedi?

KLOTZ: Ona şimdi inemediğimiz için tekrar deneyeceğimizi bildirdim bile…

Dört saniye sessizlik.

CAVIEDES: Ona acil durumda olduğumuzu bildir.

Tekrar dört saniye sessizlik. Kaptan tekrar aynı şeyi dile getirmeyi dener.

CAVIEDES: Söyledin mi?

KLOTZ: Evet, efendim. Söyledim bile.

Klotz Hava Trafik Kontrol’le konuşmaya başlayarak rutin ayrıntıların üzerinden gider.

KLOTZ: Bir-beş-sıfır Avianca sıfır-beş-iki 2.000’de ağır.

Kaptan pilotun paniklemek üzere olduğu açık.

CAVIEDES: Ona yakıtımız olmadığını söyle.

Klotz tekrar Hava Trafik Kontrol’le konuşur.

KLOTZ: Yüksel ve 3.000’de kal ve of, yakıtımız bitiyor, efendim.

Yine aynı şey. O sihirli tanıma, hava trafik kontrolörlerinin kulak vermek için eğitildiği “acil duruma” yine değinilmiyor. Bir tümcenin sonunda “yumuşatılmış” bir “of” ünleminin ardından sadece “yakıtımız bitiyor, efendim” deniyor. Sayıyorsanız, Avianca’nın hataları artık çift haneli rakamlara ulaşmış durumda.

CAVIEDES: Yakıtımızın olmadığını söyledin mi?

KLOTZ: Evet, efendim. Söyledim bile…

CAVIEDES: Güzel.

Bu bir trajedinin başlangıcı olmasaydı, sürekli geliş gidişleri bir Abbott ve Costello komedisine benzeyebilirdi.

Bir dakikanın biraz üzerinde bir süre geçer.

HAVA TRAFİK KONTROLÜ: Avianca sıfır-beş-iki ağır, ah, sizi yaklaşık 15 mil kuzeydoğuya alacağım ve sonra yaklaşmanız için

geri döndüreceğim. Sizin için ve yakıtınız açısından uygun mu?

KLOTZ: Sanırım uygundur. Çok teşekkür ederim.

Sanırım uygundur. Çok teşekkür ederim. Düşmek üzereler! Uçuş görevlilerinden biri durumun ne kadar ciddi olduğunu görmek için kokpite giriyor. Uçuş mühendisi boş yakıt göstergesine işaret ediyor ve parmağıyla boğazını kesme hareketi yapıyor.[*] Ancak hiçbir şey söylemiyor. İzleyen beş dakika içinde diğerleri de hiçbir şey söylemiyor. Telsiz sesleri ve rutin işler var ve sonra uçuş mühendisi "Dört numaralı motor alev aldı!" diye bağırıyor.

Caviedes "Bana pisti gösterin" diyor, ancak pist 16 mil uzakta.

36 saniye sessizlik oluyor. Uçağın hava trafik kontrolörü bir kez daha sesleniyor.

HAVA TRAFİK KONTROLÖRÜ: Havaalanına, havaalanına ulaşma- ya yetecek kadar yakıtınız var mı?

Kayıt sona eriyor.

9.

"Bu kaza hakkında anlamanız gereken şey şu ki" diyordu Ratwatte, "New York'un hava trafik kontrolörleri kaba, saldırgan ve tehdit edici olmalarıyla ünlüdür. Ancak onlar çok da iyidir. Çok sıkıntılı bir ortamda, alışılmadık bir trafik yoğunluğuyla başa çıkarlar. JFK Havaalanı çevresinde dolanırken kaybolan bir pilota ilişkin ünlü bir hikaye vardır. Yere indikten sonra JFK'de bu ne kadar kolaydır, bilemezsiniz. Tam bir labirenttir. Her neyse, bir kadın kontrolör bu pilota çok kızar ve 'Durun. Hiçbir şey yapmayın. Ben sizinle konuşana dek benimle de konuşmayın' der Ve pilotu orada bırakır. Sonunda pilot mikrofonu alıp 'Hanımefendi. Geçmiş yaşamımda sizinle evli miydik acaba?' der."

"New York'un hava trafik kontrolörleri inanılmazdır. Olaya şöyle bakarlar: 'Kontrol bende. Sus ve dediğimi yap.' Sizi tersleyeceklerdir. Ve eğer yapmanızı istedikleri şey hoşunuza gitmezse siz de onları terslemek zorundasınız. O zaman 'Tamam o halde' diyeceklerdir. Terslemezseniz, sizi aceleye getireceklerdir. Bir British Airways uçağının New York'a gelişini anımsıyorum. New York Hava Trafik Kontrolü tarafından zora

koşuluyorlardı. İngiliz pilotlar ‘Heathrow’a gidip bir uçağın nasıl kontrol edildiğini orada öğrenmelisiniz’ demişti. Bu bir ruh meselesi. Bu türden karşılıklı özveriye alışık değilseniz, New York Hava Trafik Kontrolü çok çok gözdağı verici olabiliyor. Ve bu Aviancalı beylere ardı ardına gözdağı verilmişti.”

Ratwatte’nin Kennedy Hava Trafik Kontrolü karşısında kendini ortaya koymadığı hayal bile edilemez; sevimsiz ya da ısrarcı olduğu ya da çok büyük bir egosu bulunduğu için değil, dünyayı farklı bir biçimde gördüğü için. Kokpitte yardıma ihtiyacı olduğunda, yardımcı mürettebatı uyandırırdı. Moskova’nın doğru yer olmadığını düşünüyorsa, Helsinki’ye giderdi, Helsinki onu rüzgârla karşılarsa, eh o zaman, rüzgâra karşı onlardan yardım isterdi. O sabah Helsinki’den ayrılırken uçağı yanlış piste ayarlamıştı ve yardımcı pilotu hemen hataya değindi. Anımsadıkları Ratwatte’yi güldürüyor. “Masa İsviçrelidir. Benim hatamı düzelttiğine çok sevindi. Geri dönerken yol boyunca beni hiç mi hiç umursamadı.”

Ratwatte şöyle devam etti: “Adamların yapması gereken tek şey kontrolöre ‘Yapmaya çalıştığınız şeye yetecek kadar yakıtımız yok’ demekti. Bütün yapmaları gereken ‘Bunu yapamayız. 10 dakika içinde yere inmek zorundayız’ demekti. Bunu kontrolöre anlatmayı başaramadılar.”

Ratwatte işte bu noktada dikkatle konuşmaya başladı, çünkü bizi çoğu kez rahatsız eden türde kültürel bir genelleme yapmak üzereydi. Ancak Avianca’da olup bitenler o kadar garipti ki –görünürde öylesine açıklanamazdı ki– Klotz’un yetkinlikten uzak, kaptan pilotun ise yorgun olduğu gibi bir açıklamadan daha fazlasını gerektiriyordu. Kokpitte daha derin –daha yapısal– bir şeyler gerçekleşmekteydi. Bu kazaya yol açan ya pilotların Kolombiyalı olmasıyla ilgili bir şeyse? “Bakın, hiçbir Amerikalı pilot buna katlanamazdı. İşte mesele bu” dedi Ratwatte. “Onlar ‘Dinle dostum, inmek zorundayım’ derdi.”

10.

1960’larda ve 70’lerde Hollandalı psikolog Geert Hofstede IBM’in Avrupa genel merkezindeki insan kaynakları departmanında çalışıyordu. Hofstede’nin görevi dünyayı gezip çalışanlarla konuşmak, onlara sorunları nasıl çözdükleri, birlikte nasıl çalıştıkları, otoriteye yönelik tavır ve davranışlarının nasıl olduğu gibi konularda sorular sormaktı. Anketler uzun

ve karmaşıktı ve zamanla Hofstede kültürlerin birbirlerinden hangi yollarla ayrıldığını analiz etmek için çok büyük bir veritabanı geliştirebildi. Bugün “Hofstede’nin Boyutları” kültürlerarası psikolojide en yaygın kullanılan paradigmalar arasında.

Örneğin, Hofstede’nin iddiasına göre, kültürler, bireylerden kendi yaşamlarına ne ölçüde sahip çıkmalarını beklediklerine bakılarak, birbirlerinden işe yarar biçimde ayırt edilebilirdi. Hofstede bu ölçümü “bireycilik-kolektivizm skalası” olarak adlandırdı. Bu skalanın bireycilik ucunda en yüksek puanı alan ülke ABD’dir. Şaşırmamak gerek, ABD aynı zamanda dünyada yurttaşlarına genel sağlık sigortası sağlamayan tek gelişmiş ülkedir. Skalanın diğer ucunda Guatemala bulunuyor.

Hofstede’nin bir diğer boyutu “belirsizlikten kaçınma”dır. Bir kültür belirsizliği ne kadar hoş görebilir? İşte Hofstede’nin veritabanına göre “belirsizlikten kaçınma” sıralamasındaki ilk beş ülke; bir diğer deyişle, kurallara ve planlara en çok bel bağlayan ve koşullar ne olursa olsun prosedürlere en çok bağlı kalan ülkeler:

1. Yunanistan
2. Portekiz
3. Guatemala
4. Uruguay
5. Belçika

En sondaki beş ülke, belirsizliği en çok hoş görebilen kültürler:

49. Hong Kong
50. İsveç
51. Danimarka
52. Jamaika
53. Singapur

Hofstede’nin bu skala üzerinde doğru ya da yanlış bir yer olduğunu iddia etmediğini vurgulamak önemli. Bir kültürün bu boyutlardan herhangi birindeki konumunun o ülkeden olan birinin nasıl davrandığını belirlemek konusunda çok kesin bir öngörü aracı olduğunu da söylemiyor; örneğin, Guatemala’dan birinin son derece bireyci olması olanaksız değildir.

Gerçekte Nissbett ve Cohen'in Michigan Üniversitesi'nde yaptıkları koridor çalışmasından sonra ileri sürmüş olduklarına çok benzer bir şey söylüyor. Hepimiz kendimize özgü bir kişiliğe sahibiz. Ancak içinde büyüdüğümüz toplumun geçmişinden gelen eğilim, varsayım ve refleksler bu kişiliğin üzerinde yer almaktadır ve bu farklılıklar olağanüstü spesifiktir.

Örneğin, Belçika ve Danimarka birbirine uçakla sadece aşağı yukarı bir saatlik bir uzaklıktadır. Görüntü olarak Danimarkalılar Belçikalılara çok benzer ve sizi Kopenhag'da bir sokağın köşesinde indirecek olsalardı, oranın Brüksel'deki bir sokak köşesinden hiç de farklı olmadığını görürdünüz. Oysa sıra belirsizlikten kaçınmaya geldiğinde, iki ülke birbirinden ancak bu kadar ayrı olabilir. Hatta Danimarkalılar belirsizliği hoş görmek konusunda Avrupalılardan çok, Jamaikalılara yakın. Danimarka ve Belçika Avrupalıların yaygın liberal-demokrat geleneğini paylaşıyor olabilirler, ancak –yüzlerce yıl öncesine uzanan– farklı geçmişlere, dinsel geleneklere, dillere, mutfaklara, mimarilere ve edebiyatlara sahipler. Ve bütün bu farklılıkların toplamı şu; risk ve belirsizlikle uğraşmayı gerektiren belli durumlarda Danimarkalılar Belçikalılardan çok farklı bir biçimde tepki veriyor.

Yine de tüm Hofstede Boyutları içinde belki de en ilginç olanı onun "Güç Mesafesi Endeksi" olarak adlandırdığı şey. Güç mesafesi, hiyerarşiye yönelik tavırlarla ilgili; özellikle de belli bir kültürün otoriteye ne kadar değer verdiği ve saygı duyduğuyla ilgili. Güç mesafesini ölçmek için Hofstede "Deneyimlerinize göre, şu sorun hangi sıklıkta ortaya çıkıyor; çalışanların yöneticileriyle aynı görüşte olmadıklarını dile getirmekten korkmaları hangi sıklıkta yaşanan bir durum?" gibi sorular yöneltti. "Kurum ve kuruluşların daha güçsüz üyeleri, gücün eşit olarak dağıtılmamasını" ne ölçüde "kabul ediyor ve bekliyor?" Yaşlı insanlara ne kadar saygı duyuluyor ve onlardan ne kadar korkuluyor? Gücü elinde tutanlara özel ayrıcalıklar veriliyor mu?

"Güç mesafesi endeksi düşük olan ülkelerde" diyor Hofstede. Culture's Consequences başlıklı klasik metninde:

güç, gücü elinde tutanların neredeyse utandığı bir şeydir ve onu daha az önemli göstermeye çalışacaklardır. Bir zamanlar İsveçli (güç mesafesi endeksi düşük bir ülke) bir üniversite yetkilisinin gücünü kullanabilmek için güçsüz görünmeye çalıştığını duymuştum. Liderler resmi sembollerden

vazgeçerek gayri resmi statülerini güçlendirebilirler. (Güç mesafesi endeksi düşük olan) Avusturya'da Başbakan Bruno Kreisky'nin bazen tramvaya bindiği biliniyordu. 1974'te Hollandalı (güç mesafesi endeksi düşük bir ülke) başbakan Joop den Uyl'u Portekiz'deki bir kamp alanında kendi karavanında tatil yaparken gördüm. Belçika ve Fransa gibi güç mesafesi endeksi yüksek olan ülkelerde güçlülerin böyle davranma olasılığı çok düşüktür.[*]

Hofstede'nin bulgularının havacılık sektöründe çalışan insanlar üzerindeki etkisini hayal edebilirsiniz. Sonuçta, yumuşatılmış anlatım ve takım çalışması konusundaki büyük mücadelelerinin amacı neydi? Kokpitteki güç mesafesini azaltmaya yönelik bir girişimdi. Hofstede'nin güç mesafesine ilişkin sorusu –"Deneyimlerinize göre, şu sorun hangi sıklıkta ortaya çıkıyor; çalışanların yöneticileriyle aynı görüşte olmadıklarını dile getirmekten korkmaları hangi sıklıkta yaşanan bir durum?"– tam da havacılık uzmanlarının yardımcı pilotlara kaptan pilotlarla olan ilişkileri konusunda sordukları soruydu. Ve Hofstede'nin çalışması havacılık dünyasında hiç kimsenin başına gelmemiş bir şeyi ortaya koydu: Yardımcı pilotları kendilerini göstermeye ikna etme görevi çok büyük ölçüde onların kültüründeki güç mesafesi derecesine bağlı olacaktı.

Ratwatte, Kennedy Havaalanı'nda kontrolörlerin hiçbir Amerikalıya böylesine ölümcül biçimde gözdağı veremeyeceğini söylerken bunu demek istiyordu. Amerika klasik bir düşük güç mesafesi kültürüdür. İtip kakma söz konusu olduğunda Amerikalılar Amerikalı-lık'larına başvurur ve bu Amerikalı-lık trafik kontrolörüyle eşit olma düşüncesi anlamına gelir. Peki ya güç mesafesi skalasının diğer ucunda hangi ülke var? Kolombiya.

Kültürün pilot davranışlarını açıklamakta oynadığı rolü ortaya koymak için herkesten daha fazla çaba göstermiş olan psikolog Robert Helmreich, Avianca kazasının ardından, kaza konusunda kaleme aldığı başarılı analizde Klotz'un hangi ülkeden olduğunu göz önüne almadan onun davranışını anlayamayacağınızı, o günkü açmazının, benzersiz biçimde, otoriteye derinden ve sürekli saygı duyan bir kişinin açmazı olduğunu ileri sürdü. Helmreich şöyle yazmıştı:

Kolombiyalıların güç mesafesi endeksinin yüksek oluşu, yardımcı pilot cephesinde engel yaratmış olabilir, çünkü kaptan pilot güç mesafesi endeksi

yüksek olan kültürlerden beklenen (otokratik olmasa da) açık karar alma eylemini sergilemekte başarısız oldu. Birinci ve ikinci yardımcı pilotlar kaptan pilotun karar almasını beklemiş olabilirler, ancak aynı zamanda alternatif ortaya koymakta da istekli davranmamış olabilirler.

Klotz kendini ast olarak görüyor. Krizi çözmek onun görevi değil. Kaptan pilotun görevi, ancak kaptan pilot yorgun ve hiçbir şey söylemiyor. Sonra şu karşısındakileri hiçe sayarak çevredeki uçaklara emirler yağdıran Kennedy Havaalanı hava trafik kontrolörleri var. Klotz onlara başının belada olduğunu söylemeye çalışıyor. Ancak kendi kültürel dilini kullanıyor, bir astın üstüyle konuştuğu gibi konuşuyor. Oysa kontrolörler Kolombiyalı değil. Güç mesafesi endeksi düşük olan New Yorklular. Kendileriyle havadaki pilotlar arasında hiyerarşik bir boşluk görmüyorlar ve onların gözünde, bir pilotun yumuşatılmış anlatımı, üstlerine göstermesi gereken saygı anlamına gelmiyor. Pilotun herhangi bir sorunu olmadığı anlamına geliyor.

Konuşma kayıtlarında kontrolörlerle Klotz arasındaki kültürel iletişimsizliğin insana okurken bile acı verecek kadar belirgin hale geldiği bir nokta var. Kazadan dakikalar önce Avianca ile kontrol kulesi arasındaki son haberleşme. Klotz kontrolörün yakıt durumuna ilişkin sorusuna yanıt olarak “Sanırım uygundur. Çok teşekkür ederim” diyor. Sonra Caviedes Klotz’a dönüyor.

CAVIEDES: Ne dedi?

KLOTZ: Adam kızgın.

Kızgın! Klotz duygusal olarak incinmiş! Uçağı felaketin eşiğinde. Ancak kültürünün ona dayatmış olduğu ve astların üstlerinin emirlerine uymalarını gerektiren dinamikten kaçamıyor. İçinde bulunduğu zor durumu karşı tarafa anlatmaya çalıştığını ve bunda başarısız olduğunu düşündü ve çıkardığı tek sonuç, kontrol kulesindeki üstlerini şöyle ya da böyle kızdırmış olması gerektiği oldu.

Kennedy kazasının ardından Avianca Havayolları yönetimi bir başarısızlık değerlendirmesi yaptı. Avianca kısa aralıklarla dört kaza – Barranquilla, Cucuta, Madrid ve New York– yaşamıştı ve havayolunun çıkardığı sonuca göre, dört olayda da “uçaklar mükemmel uçuş koşullarına sahipti, mürettebatı etkileyen hiçbir fiziksel sorun yoktu ve uçuş becerileri

ortalama ya da ortalamanın üzerindeydi, ancak yine de kazalar gerçekleşmişti.” (italikler yazara aittir)

Şirketin Madrid kazasında, diye devam ediyordu rapor, kopilot kaptan pilotu durumun ne kadar tehlikeli olduğu konusunda uyarmaya çalışmış:

Kopilot haklıydı. Ancak öldüler, çünkü... kopilot sorular yönelttiğinde, duruma ilişkin imaları çok zayıftı. Kaptan pilotun tepkisi onu bütünüyle göz ardı etmek oldu. Kopilot belki de kaptan pilotun kararını sorgulayarak başkaldırıyormuş gibi algılanmak istemedi ya da pilotun o bölgede çok fazla uçuş deneyimine sahip olduğunu bildiği için, aptalı oynamak istemedi. Kopilot kendi görüşlerini daha güçlü bir biçimde savunmalıydı...

Yaptığımız şeyde başarılı olma yeteneğimiz, nereden geldiğimize güçlü biçimde bağlıdır ve iyi bir pilot olmak ve güç mesafesi endeksi yüksek bir kültürden gelmiş olmak görülmesi zor bir karışımdır. Bu arada Kolombiya hiçbir açıdan güç mesafe endeksi en yüksek olan ülkelerden değildir. Helmreich ve meslektaşı Ashleigh Merritt bir keresinde dünyanın farklı yerlerinden pilotların güç mesafesi endekslerini ölçtüler. Bir numarada Brezilya yer aldı. İki numara ise Güney Kore’ydi.[*]

11.

ABD’de uçak kazalarını soruşturmakla görevli bir kuruluş olan Ulusal Ulaştırma Güvenlik Kurulu’nun (NTSB) genel merkezi Washington D.C.’deki Potomac Nehri’nin kıyılarında 70’lere özgü bodur bir ofis binasındadır. Kuruluşun uzun koridorlarının sonunda enkazlardan gelen uçak parçalarıyla dolu laboratuvarlar bulunuyor: Bir motor türbininden kopmuş bir parça, bir helikopter pervanesinin sorunlu bir parçası. Laboratuvarlardan birinde bir rafta 1996’da Florida’da 110 kişinin ölümüne yol açan yıkıcı ValuJet kazasından kokpit ses ve veri kayıt cihazı –bilinen adıyla kara kutu– var. Kayıt cihazı ayakkabı kutusu büyüklüğünde, kalın sertleştirilmiş çelikten yapılmış bir muhafaza içinde ve kutunun bir ucunda pürüzlü bir delik var, sanki birisi –daha doğrusu, bir şey– kutuyu çok güçlü bir biçimde bir sopayla delmiş gibi. NTSB’de soruşturmayı yürütenlerden bazıları mühendis; maddi kanıtlardan kazanın oluş biçimini ortaya çıkarıyorlar. Diğerleri ise pilot. Ancak şaşırtıcı sayıda psikolog da var; onların görevi kokpitteki kayıt cihazını dinleyerek kazadan önceki son dakikalarda mürettebat tarafından söylenen ve yapılan şeyleri saptamak.

NTSB'nin önde gelen kara kutu uzmanlarından biri de Malcolm Brenner adında, uzun, ince, 50'li yaşlarda bir doçent doktor psikolog; Brenner Guam'daki Kore Havayolları kazasını da soruşturanlardan biri.

"Normalde Guam'a yaklaşmak zor değil" diye giriyor söze Brenner. Guam Havaalanı süzülüş cihazı denilen şeye sahip; bu cihaz havaalanından gökyüzüne yayılan dev bir ışık huzmesi gibi ve pilot bütün bir iniş sürecinde piste kadar sadece bu huzmeyi takip ediyor. Ancak o gece süzülüş cihazı yoktu. "Hizmet dışıydı" diyor Brenner. "Onarım için bir başka adaya gönderilmişti. Bu nedenle, havacılara süzülüş cihazının çalışmadığı uyarısı yapılmıştı."

Genel düzen düşünüldüğünde, bu bir sorun olmamalıydı. Süzülüş cihazının onarımda bulunduğu ay içinde Guam Havaalanı'na yaklaşık 1.500 güvenli iniş yapılmıştı. Sadece uçağı yere indirme görevini bir parça zorlaştıran küçük bir şeydi, gerçekten de küçük bir sıkıntıydı.

"İkinci komplikasyon hava durumuydu" diye devam etti Brenner. "Normalde Güney Pasifik'te şu kısa süreli hava değişikliklerini yaşarsınız. Hızla geçip gider. Fırtınalar yoktur. Orası tropik bir cennettir. Ancak o gece bazı küçük hücreler vardı ve ne olduysa o akşam havaalanına birkaç mil uzaklıkta bu küçük hücrelerden birinin içine uçuverdiler. Bu durumda kaptan pilotun, benim iniş prosedürüm tam olarak nedir, kararını vermesi gerekiyor. Onlara VOR/DME türünde yaklaşma izni verilmişti. Bu yaklaşma karmaşıktır. Baş belasıdır. Ayarlamak büyük koordinasyon gerektirir. İnişi adım adım gerçekleştirmeniz gerekir. Ancak o gece şans eseri pilot millerce öteden Guam'ın ışıklarını görüyor. Rahatlıyor. Ve 'Görerek yaklaşıyoruz' diyor."

VOR pilotların havaalanına yaklaşırken irtifalarını hesaplamalarına yarayan sinyal gönderen bir uyarı ışığıdır. Süzülüş cihazı icat edilmeden önce pilotlar ondan yararlanıyordu. Kaptan pilotun stratejisi, pistin ışıklarını gördükten sonra, görerek iniş yapmak üzere, uçağı yaklaştırmak için VOR'ı kullanmaktı. Bu anlamlı görünüyordu. Pilotlar her zaman görerek iniş yapar. Ancak bir pilot belli bir planı seçerken, işlerin ters gitmesi olasılığını da düşünerek her zaman yedek bir plan da hazırlamalıdır. Bu kaptan pilot bunu yapmamıştı.

"Pozisyonları koordine ediyor olmalıydılar. Kaptan pilot DME (mesafe ölçüm aleti) rakamlarını bildiriyor olmalıydı" diye devam etti Brenner.

“Oysa bundan söz etmiyor. Çevreleri fırtına hücreleriyle sarılı ve görünen o ki kaptan pilot bir noktada bulutlardan çıkıp havaalanını göreceğini sanıyor ve eğer 560 fitte göremezse dolanacak. Şimdi, bu işe yarardı, ancak bir şey daha vardı. Bu stratejiyi üzerine kurduğu VOR, havaalanında değil. İki nokta beş mil ötede Nimitz Dağı’nda. Dünyada bu durumun geçerli olduğu bazı havaalanları var. Bazen inerken VOR’ı takip edebilirsiniz ve o sizi doğrudan havaalanına götürür. Burada VOR’ı takip ederseniz, o sizi Nimitz Dağı’na götürüyor.”

Pilot VOR’dan haberdardı. Havaalanının navigasyon haritalarında açıkça belirtilmişti. Guam’a daha önce sekiz kez uçmuştu, hatta kalkıştan önce verdiği brifingde buna özel olarak değinmişti. Ancak artık gecenin biri olmuştu ve sabah altıdan beri ayaktaydı.

“Bu yorgunluğun da işin içinde olduğuna inanıyoruz” diye devam etti Brenner. “Saat olarak geriye gittiğiniz bir uçuştu bu. Uçuyor ve Kore saatiyle gece birde varıyorsunuz. Sonra yerde birkaç saat geçirip güneş doğarken geri uçuyorsunuz. Kaptan pilot bir ay önce de buraya uçmuştu. O zaman birinci sınıf koltukta uyumuştu. Şimdi uçuyor ve gerçekten yorgun olduğunu söylüyor.”

Bu durumda bir uçak kazasının üç klasik önkoşulu söz konusu; 052 sefer sayılı Avianca uçağı için de kazaya zemin hazırlamış olan o üç önkoşul: küçük bir teknik arıza, kötü hava koşulları ve yorgun bir pilot. Bunlardan hiçbiri bir kaza için tek başına yeterli olmazdı. Ancak üçünün kombinasyonu, kokpitteki herkesin ortak çabalarını gerektiriyordu. Ve 801 sefer sayılı Kore Havayolları uçağının felakete sürüklendiği nokta da burası oldu.

12.

İşte 801 sefer sayılı Kore Havayolları uçağının son 30 dakikasına ilişkin ses kayıtları. Kaptan pilotun yorgunluktan yakınmasıyla başlıyor:

> 0120:01. KAPTAN: Bu gidiş-dönüş yolculuğu dokuz saatlik bir yolculuğu aşsaydı, biraz bir şeyler alabilirdik. Sekiz saatte hiçbir şey almıyoruz. Sekiz saat hiçbir işimize yaramıyor… Bizi sonuna kadar çalıştırıyorlar, sonuna kadar. Herhalde böylelikle... kabin mürettebatının otel harcamalarından tasarruf edilecek ve uçuş

saatleri en üst düzeye çıkacak. Her neyse bizi sonuna kadar... çalıştırıyorlar.

Bir adamın koltuğunda hareket ederken çıkardığı sesler var. Bir dakika geçiyor.

0121:13. KAPTAN: Ah... gerçekten... uykum var. [anlaşılmaz sözcükler]

YARDIMCI PİLOT: Tabii.

Sonra uçuşun en kritik dakikalarından biri geliyor. Yardımcı pilot fikrini söylemeye karar veriyor:

YARDIMCI PİLOT: Sizce yağış artar mı? Bu bölgede, buralarda?

Yardımcı pilot bu yorumu yapmadan önce kendini zorlamış ve uzun uzun düşünmüş olmalı. Suren Ratwatte'nin kokpitindeki kolay işbirliği ortamında uçmuyordu. Kore Havayolları mürettebatı arasında, konaklamalardaki beklenti, yardımcı pilotların kaptan pilota yemek yapma ya da armağanlar satın alma noktasına varacak derecede eşlik etmesiydi. Kore Havayolları'ndan eski bir pilotun dile getirdiği gibi, havayolunun birçok kokpitinde hassasiyet şuydu: “Yönetim kaptan pilottadır; o istediği şeyi, istediği zaman, nasıl istiyorsa öyle yapar ve diğer herkes sessizce oturur ve hiçbir şey yapmaz.” Kore Havayolları'na ilişkin Delta raporu internette paylaşıma sunuldu ve bu raporda denetçilerden biri Kore Havayolları'na ait bir uçakta yardımcı pilotun Hava Trafik Kontrolü'nü dinlerken kafasının karıştığı ve yanlışlıkla uçağı bir başka uçak için belirlenmiş bir rotaya soktuğu bir olaydan söz ediyor. “Uçuş mühendisi bir şeylerin yolunda gitmediğini anladı, ancak sesini çıkarmadı. Yardımcı pilot da durumdan memnun değildi, ancak hiçbir şey demedi... [İyi] görsel koşullara karşın mürettebat dışarı bakmadı ve mevcut istikametin onları küçük havaalanına ulaştıramayacağını görmedi.” Sonunda uçağın radarı hatayı algılar ve kilit cümle gelir: “Kaptan pilot, yardımcısına, yaptığı hata için elinin tersiyle vurdu.”

Elinin tersiyle vurmak mı?

Üç pilot o akşam uçuş öncesi hazırlıklar için Kimbo'da buluştuklarında, yardımcı pilot ve mühendis kaptan pilotu selamlamıştır. Hepsi tokalaşmıştır. Kopilot saygıyla “Cheo eom boeb seom ni da” demiş olabilir. “Sizinle ilk kez bir araya geliyoruz.” Kore dilinde konuşan ile hitap edilen arasındaki

ilişkiye bağlı olarak en az altı farklı diyalog düzeyi söz konusu: Resmi itaat, gayri resmi itaat, dobra, tanıdık, içten ve açık seçik. Yardımcı pilot kaptan pilotla konuşurken daha içten ya da tanıdık formlardan birini kullanmaya cesaret edememiştir. Bu bir diyalog içindeki herhangi iki insanın göreli saygınlığına çok fazla dikkat gösterilen bir kültürdür.

Koreli dilbilimci Ho-min Sohn şöyle yazıyor:

Bir yemek masasında, daha alt konumda bulunan kişi, kendisinden daha üst konumda bulunan kişinin oturup yemeye başlamasını beklemelidir; bunun tersi geçerli değildir; kişi sosyal açıdan kendinden üstün birinin karşısında sigara içmez; kişi sosyal olarak kendinden üstün biriyle içki içerken, bardağını saklar ve kafasını çevirir... bir Koreli sosyal açıdan (alt konumda olan birini değil ama) kendinden üstün birini selamlarken başını eğmelidir; sosyal açıdan üstünlüğü apaçık ortada olan bir kişi bir ortamda boy gösterdiğinde bir Koreli ayağa kalkmalıdır. Bütün sosyal tavır ve davranışlar liyakat ya da mevki sıralamasına göre yürütülür; halkın dediği gibi, chanmul to wi alay ka issta, soğuk su içmenin bile bir düzeni vardır.

Yardımcı pilot “Sizce yağış artar mı? Bu bölgede, buralarda?” dediğinde bunun ne anlama geldiğini biliyoruz: Kaptan. Yedek plan olmaksızın bizi piste görerek yaklaşmaya mahkûm ettiniz ve dışarıda hava berbat. Bulutlardan zamanında çıkıp pisti görebileceğimizi düşünüyorsunuz. Peki ya çıkamazsak? Dışarısı zifiri karanlık, yağmur yağıyor ve süzülüş cihazı yok.

Ancak bunları söyleyemiyor. Sadece ipucu veriyor ve bir astın bir üste söyleyebileceği her şeyi söylemiş olduğunu düşünüyor. Yardımcı pilot hava durumuna tekrar değinmeyecek.

Tam o dakikadan sonra uçak kısa bir süre için bulutların arasından çıkıyor ve pilotlar ileride ışıkları görüyor.

“Burası Guam mı?” diye soruyor uçuş mühendisi. Sonra kısa bir sessizlikten sonra “Burası Guam, Guam” diyor.

Kaptan pilot kıkırdıyor: “Güzel!”

Oysa güzel değil. Bu bir illüzyon. Bulutların arasından bir an için çıktılar. Ancak havaalanına hâlâ 20 mil uzaklıktalar ve önlerinde hâlâ çok kötü hava koşulları var. Uçuş mühendisi bunu biliyor, çünkü hava durumunu takip etmek onun sorumluluğu ve artık fikrini söylemeye karar veriyor.

“Meteoroloji radarının bize çok yardımı olmuştur, kaptan” diyor. Meteoroloji radarının bize çok yardımı olmuştur? Pilot kabininden ikinci bir ipucu. Uçuş mühendisinin söylemek istediği, yardımcı pilotun da söylemek istemiş olduğu şey. Bu, uçağı indirmek için sadece gözlerinize güvenebileceğiniz bir gece değil. Meteoroloji radarının bize söylediği şeye bak: İleride sorun var.

Uçuş mühendisinin bu konuyu sadece bir kez gündeme getirmesi Batılı kulaklara garip geliyor. Batılıların iletişimi, dilbilimcilerin “transmitör oryantasyonu” olarak adlandırdığı şeyi içeriyor; fikirleri açıkça ve anlaşılır biçimde aktarmak, aktaran kişinin sorumluluğudur. Yardımcı pilotun buzun yarattığı tehlike hakkında ipucu vermekten başka bir şey yapmadığı trajik Air Florida kazasında bile, ne demek istediğine açıklık kazandırma çabasıyla bu kişi hiç olmazsa dört kez ipucu veriyor, yorumunu dört farklı biçimde dillendiriyor. Kendisiyle kaptan pilot arasındaki güç mesafesi onu sıkıntıya sokmuş olabilir, ancak yine de eğer bir anlam karışıklığı varsa bunun söyleyen kişinin hatası olduğunu kabul eden Batılı bir kültürel bağlamda hareket ediyor.

Ancak diğer birçok Asya ülkesi gibi Kore de alıcıya odaklı. Söylenenlerden anlam çıkarmak dinleyiciye kalıyor. Uçuş mühendisi çok şey söylemiş olduğu düşüncesinde.

Sohn aşağıdaki diyaloğu, bir çalışan (Bay Kim) ile üstü birim şefi (kwacang) arasındaki konuşmayı örnek gösteriyor.

> KWACANG: Üşüyorum ve biraz açım.
>
> [ANLAMI: Neden yiyecek ya da içecek bir şeyler satın almıyorsun?]
>
> BAY KIM: Bir kadeh içkiye ne dersiniz?
>
> [ANLAMI: Size içki alacağım.]
>
> KWACANG: Tamam. Zahmet etme.
>
> [ANLAMI: Tekrar sorarsan önerini kabul edeceğim.]
>
> BAY KIM: Aç olmalısınız. Dışarı çıkmaya ne dersiniz?
>
> [ANLAMI: Size bir şeyler ısmarlamakta kararlıyım.]
>
> KWACANG: Çıkalım mı?
>
> [ANLAMI: Kabul ediyorum.]

Bu konuşmanın inceliğinde hoş bir şey var; her iki tarafın diğerinin istek ve motivasyonlarına gösterdiği dikkat. Kelimenin tam anlamıyla uygarca: Duyarsızlık ya da umursamazlığa izin vermiyor.

Ancak güç mesafesi endeksi yüksek iletişim, sadece dinleyici dikkatle kulak verebilirse ve birbirlerinin ne demek istediğini çözmek için her iki tarafın da zamanı varsa işe yarıyor. Fırtınalı bir gecede, bir uçağın kokpitinde, süzülüş cihazı bozulmuş bir havaalanına inmeye çalışan yorgun bir pilot söz konusuyken işe yaramıyor.

13.

2000 yılında Kore Havayolları sonunda harekete geçti ve uçuş faaliyetlerini yürütmek için, dışarıdan birini, Delta Havayolları'ndan David Greenberg'i getirdi.

Greenberg'in ilk adımı Kore Havayolları'nın gerçek kökenlerini anlamamanız durumunda hiçbir anlam ifade etmeyecek bir şey oldu. Havayolundaki tüm mürettebatın İngilizce dil becerilerini değerlendirdi. "Bazıları iyiyken, bazıları iyi değildi. Bu nedenle, havacılık İngilizcesi'nde yeterlilik düzeyini desteklemek ve geliştirmek için bir program oluşturduk" diyor. İkinci adımı, şirketin eğitim programlarını üstlenecek Batılı bir şirketten –Boeing'in bir yan kuruluşu olan Alteon'dan– destek almak oldu. "Alteon eğitimleri İngilizce verdi" diyor Greenberg. "Kore dilini bilmiyorlardı." Greenberg'in kuralı basitti. Kore Havayolları'nın yeni dili İngilizce'ydi ve eğer bu şirkette pilotluğa devam etmek istiyorsanız bu dili iyi konuşmanız gerekiyordu. "Bu bir tasfiye değildi" diyor. "Herkes aynı fırsata sahipti ve dil meselesini zorlayıcı bulanların gidip kendi başlarının çaresine bakmalarına izin veriliyordu. Ancak dil bir filtreydi. Hiç kimsenin bu konudaki eksiklikleri için kovulduğunu anımsamıyorum."

Greenberg'in gerekçesi, havacılık dünyası dilinin İngilizce olmasıydı. Pilotların kokpitte oturup üzerinden gittiği ve mürettebat tarafından prosedürün bütün önemli noktalarında takip edilen kontrol listeleri İngilizce'ydi. Hava Trafik Kontrolü'yle aralarındaki diyalog dünyanın her yerinde İngilizce'ydi.

"Yoğun saatlerde JFK'ye inmeye çalışıyorsanız, iletişim bütünüyle sözel" diyor Greenberg. "Sürekli insanlar birbirleriyle konuşuyor; bu nedenle, neler olup bittiğini anladığınızdan kesinlikle emin olmalısınız. Yan yana iki

Korelinin İngilizce konuşmaya gerek duymayacağını söyleyebilirsiniz. Ancak eğer onlar dışarıdaki adamların İngilizce olarak ne söylediğini tartışıyorlarsa, dil önemli demektir.”

Greenberg pilotlarına bir kimlik daha vermek istedi. Onların sorunu, ülkelerinin kültürel mirasının ağırlığıyla kendilerine dayatılan roller içine hapsolmuş olmalarıydı. Kokpitte oturdukları zaman bu rollerin dışına çıkabilecekleri bir fırsata ihtiyaçları vardı ve bu dönüşümün anahtarı dildi. İngilizce’de, Korelilik hiyerarşisinin şu keskin biçimde tanımlanmış derecelerinden kurtulabilirlerdi: resmi itaat, gayri resmi itaat, dobra, tanıdık, içten ve açık seçik. Bunun yerine pilotlar çok farklı bir mirasa sahip bir kültüre ve dile katılabilirlerdi.

Bununla birlikte, Greenberg’in reformunun kritik parçası, ne yapmadığıydı. Çaresizlik içinde ellerini havaya kaldırmadı. Bütün Koreli pilotları kovup yerine güç mesafesi endeksi düşük kültürlerden gelen pilotları almadı. Kültürel mirasların önemli olduğunu –başlangıçtaki yararları ortadan kalktıktan çok sonra bile güçlü, yaygın ve kalıcı olduklarını– biliyordu. Ancak bu mirasların kim olduğumuzun ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünmüyordu. İnanıyordu ki eğer Koreliler kökenleri konusunda dürüstlerse ve kültürlerinin havacılık dünyasına uymayan yönlerine karşı durmaya hazırlarsa, değişebilirlerdi. Başarıya giden yolda, hokey oyuncularından yazılım devlerine ve şirketlerin el değiştirmesi konularında uzman avukatlara dek herkese sunulmuş olan şeyi o da pilotlarına sundu: işleriyle aralarındaki ilişkide dönüşüm yaratma fırsatı.

Greenberg Kore Havayolları’ndan ayrıldıktan sonra Cargo 360 adlı kargo havayolunun kuruluşuna destek verdi ve Koreli pilotlardan bazılarını da yanında götürdü. Hepsi de Kore Havayollarının o özgün katı hiyerarşisi içinde, kaptan ve yardımcı pilotun ardından üç numaralı konumda bulunan uçuş mühendisleriydi. “Bu beyler Kore Havayolları’nın eski ortamında 15 ila 18 yıla varan sürelerde çalışmıştı” diyordu Greenberg. “Bu ikincil role boyun eğmişlerdi. Alt basamaklardaydılar. Onları yeniden eğittik ve Batılı mürettebatla bir araya getirdik. Büyük başarı gösterdiler. Hepsi tarzlarını değiştirdi. Gerektiğinde bir şeylere önayak oluyorlar. İşin kendi paylarına düşen kısmını üstleniyorlar. Birinin onları yönlendirmesini beklemiyorlar. Bunlar 50’li yaşlarda, belli bir bağlamda uzun bir geçmişe sahip, yeniden eğitilmiş ve artık Batılı kokpitte başarıyla görev yapan kıdemli insanlar. Onları kendi kültürleri içinden çıkarıp yeniden biçimlendirdik.”

Bu özgürleştirmenin sıradışı bir örneği. İyi bir pilot olmanın gerçekten ne anlama geldiğini –kültür ve tarihin ve bireyin dışındaki dünyanın profesyonel başarı açısından ne kadar önemli olduğunu– anladığımızda, pilotlarının uçakları dağ yamaçlarına çarptığı bir havayolu karşısında umutsuzluk içinde ellerimizi havaya kaldırmak zorunda kalmayız. Elimizde başarısızlıktan başarı üretmenin bir yolu var.

Ancak önce çok büyük sıklıkla göz ardı ettiğimiz bir konu hakkında dürüst olmalıyız. 1994'te Boeing bir ülkenin uçak kazaları ile Hofstede'nin Boyutları'nda ortaya koyduğu skor arasındaki karşılıklı ilişkiyi açıkça sergileyen güvenlik verilerini yayımladığında şirketin araştırmacıları suçlayıcı olmamaya çalışırken kafaları karıştırdılar. "Burada bir şeyler olduğunu söylemiyoruz, ancak bizce bir şeyler var" diye açıkladı Boeing'in uçak güvenliğinden sorumlu başmühendisi. Neden bu kadar yufka yürekliyiz? Her birimizin farklı güçlü ve zayıf yönlere, farklı eğilim ve yatkınlıklara sahip farklı kültürlerden geliyor olması neden bu denli zor kabul edilir bir gerçek? Kim olduğumuz nereden geldiğimize bağlı ve bu gerçeği göz ardı ettiğimizde uçaklar düşüyor.

14.

Kokpite geri dönelim.

"Meteoroloji radarının bize çok yardımı olmuştur, kaptan." Hiçbir pilot artık böyle konuşmayacaktır. Ancak 1997'de, Kore Havayolları güç mesafesi sorunlarını ciddiye almadan önce, durum böyleydi. Kaptan pilot yorgundu ve uçuş mühendisinin söylemek istediklerini anlamadı.

"Evet" diyor kaptan pilot yanıt olarak. "Onlar çok işe yarıyor." Uçuş mühendisini dinlemiyor.

Uçak VOR uyarı ışığına doğru uçuyor ve VOR bir dağın yamacında. Hava açılmadığı için pilotlar hiçbir şey göremiyor. Kaptan pilot iniş takımlarını ve flapları açıyor.

> 1:41:48'de kaptan pilot "Silecekleri aç" diyor ve uçuş mühendisi silecekleri açıyor. Yağmur yağıyor.
>
> 1:41:59'da yardımcı pilot "Görünmüyor mu?" diye soruyor. Pisti arıyor. Pisti göremiyor. Şimdi karnına bir an bir ağrı saplanıyor. Bir saniye sonra Yere Yakınlık Mesafesi Uyarı Sistemi'nin ruhsuz

elektronik sesi duyuluyor: “500 [fit].” Uçak yerden 500 fit yukarıda. Bu durumda yer Nimitz Dağı’nın yamacı. Ancak mürettebatın kafası karışıyor çünkü onlar yerin pist anlamına geldiğini düşünüyorlar ve nasıl oluyor da pisti göremiyorlar? Uçuş mühendisi şaşkın bir ses tonuyla “Ha?” diyor. Hepsinin öfke içinde olduğunu hayal edebilirsiniz; aletlerinin bildirdiği noktalara göre uçaklarının nerede olduğuna ilişkin varsayımlarını netleştirmeye çalışıyorlar.

1:42:19’da yardımcı pilot “Pas geçelim” diyor. Sonunda, ipucundan mürettebat görev bildirimine geçiş yaptı: İnişi iptal etmek istiyor. Daha sonra, kaza soruşturmasında, uçağı o an kontrol altına almış olsaydı, burnu kaldırıp Nimitz Dağı’ndan sıyrılabileceği, bunun için yeterli süreye sahip olduğu saptandı. İşte yardımcı pilotlar da kaptan pilotun açıkça hata yaptığına inandıkları durumlarda bunu başarmak için eğitilmişlerdir. Ancak bunu sınıfta öğrenmekle havada fiilen uygulamak kesinlikle aynı şey değil; orada hata yaparsanız size elinin tersiyle vurabilecek biri var.

1:42:20. UÇUŞ MÜHENDİSİ: Görünmüyor.

Felaketle yüz yüze kaldıklarında hem yardımcı pilot hem de uçuş mühendisi sonunda fikirlerini söyledi. Kaptan pilotun yükselip tur atmasını ve daha sonra inişe tekrar geçmesini istiyorlar. Ancak artık çok geç.

1:42:21. YARDIMCI PİLOT: Görünmüyor, pas.

1:42:22. UÇUŞ MÜHENDİSİ: Dön.

1:42:23. KAPTAN: Dön.

1:42:24:05. YERE YAKINLIK MESAFESİ UYARI CİHAZI (GPWS): 100

1:42:24:84. GPWS: 50

1:42:25:19. GPWS: 40

1:42:25:50. GPWS: 30

1:42:25:78. GPWS: 20

1:42:25:78. GPWS: [çarpma sesi]

1:42:28:65. GPWS: [cihazın sesi]

1:42:28:91. GPWS: [inleme sesleri]

1:42:30:54. GPWS: [cihazın sesi]

KAYDIN SONU

SEKİZİNCİ BÖLÜM

Çeltik Tarlaları ve Matematik Testleri

“YILDA 360 GÜN YATAKTAN GÜNEŞ DOĞMADAN ÖNCE

KALKABİLEN HİÇ KİMSE AİLESİNİ ZENGİN

ETMEKTE BAŞARISIZ OLMAZ."

1.

Güney Çin'de endüstrinin kalbine giden yol geniş, yeşilliklerle kaplı Pearl Nehri Deltası boyunca uzanır. Arazi yoğun sisle kaplıdır. Otobanlar traktör römorklarıyla doludur. Elektrik hatları manzarayla kesişen çizgiler oluşturur. Fotoğraf makinesi, bilgisayar, saat, şemsiye ve tişört üreten fabrikalar, iç içe geçmiş, kalabalık apartman bloklarıyla ve ihracat pazarı için muz, mango, şeker kamışı, papaya ve ananas yetiştirmeye ayrılmış alanlarla sıkı fıkıdır. Dünya üzerinde çok az manzara bu kadar kısa zamanda bu kadar çok değişmiş olsa gerek. Bir kuşak önce, gökyüzü berraktı ve otoyollar sadece çift şeritliydi. Onlardan bir kuşak önce ise sadece çeltik tarlalarını görebilirdiniz.

Pearl Nehri'nin kaynağına iki saat uzaklıkta Guangzhou kenti yer alır ve Guangzhou kentini geçtiğinizde eski Çin'in kalıntılarını kolayca bulabilirsiniz. Kırsal alan soluk kesici bir güzelliğe bürünür; Nan Ling Dağları'nın inişli çıkışlı tepeleri üzerinde kireçtaşı kayalar benekler oluşturur. Çinli köylülerin geleneksel haki renk kerpiç kulübeleri sağa sola yayılmıştır. Küçük kasabalarda açıkhava pazarları vardır: Özenle yapılmış bambu sepetlerde tavuklar ve kazlar, yere sıra sıra dizilmiş sebzeler, tezgahların üzerinde dilim dilim domuz etleri, büyük tabakalar halinde satılan tütün. Ve her yerde pirinç vardır, millerce ama millerce uzanır. Kış mevsiminde çeltik tarlaları kupkuru ve geçmiş yılın ürününden kalan anızlarla benek benektir. İlkbahar gelip de ekim yapıldıktan sonra, nemli rüzgârların esmeye başlamasıyla ekinler büyülü bir yeşile döner ve ilk hasat zamanına kadar pirinç filizlerinin uçlarında taneciklerin belirmesiyle arazi uçsuz bucaksız sarı bir denize dönüşür.

Çin'de pirinç binlerce yıldır yetiştiriliyor. Pirinç yetiştirme teknikleri Doğu Asya'ya –Japonya, Kore, Singapur ve Tayvan'a– Çin'den yayılmıştır. Asya'da çiftçilerin istisnasız her yıl hep o aynı amansız, karmaşık tarım modeliyle uğraşmaları tarih kadar eskidir.

Çeltik tarlaları, bir buğday tarlası gibi "açılmaz," "inşa edilir." Sadece ağaçları, çalıları ve taşları temizleyip ardından tarlayı sürmezsiniz. Çeltik tarlaları dağ yamaçlarına dizi dizi taraçalar (sekiler) halinde kazılır ya da

bataklık arazilerde ve nehir havzalarında dikkatle, özenle inşa edilir. Sulanması gerektiği için çeltik tarlasının çevresinde karmaşık bir suyolu sisteminin de kurulması gerekir. Kanalları en yakın su kaynağından açmak ve su akışının tam gereken miktarda bitkiye ulaşması için suyollarına kapaklar yerleştirmek gerekir.

Bu arada çeltik tarlasının zemini de sert kilden olmalıdır; yoksa su zemin tarafından emilip gidecektir. Ancak, hiç kuşkusuz, pirinç fideleri sert kile ekilemeyeceği için, kilin üzerinde kalın, yumuşak bir çamur katmanı olmalıdır. Ve kil tabaka gerektiği gibi yavaş yavaş drenaj yapacak ve aynı zamanda bitkileri en uygun biçimde suya batıracak kadar iyi tasarlanmalıdır. Pirinçlerin tekrar tekrar gübrelenmesi gerekir; bu da ayrı bir sanattır. Çiftçiler, geleneksel olarak, karışık doğal gübre, nehir balçığı, fasulye ve kenevir kombinasyonu ve “dışkı” (insan dışkısı) kullanıyordu ve dikkatli olmaları gerekiyordu, çünkü çok fazla miktarda gübre kullanmak ya da doğru miktarda olsa da gübreyi yanlış zamanda uygulamak, çok az miktarda gübre kullanmak kadar zararlı olabiliyordu.

Ekim zamanı geldiğinde, Çinli bir çiftçinin aralarından seçim yapabileceği yüzlerce farklı çeşit oluyordu; bunlardan her biri biraz farklı bir vaatle sunuluyordu; ne kadar hızlı büyüdüğü, kuraklık zamanı ne kadar iyi sonuç verdiği ya da verimsiz toprakta bile ne kadar başarılı olduğu gibi. Çiftçi verimsizlik riskiyle başa çıkmak için mevsimden mevsime farklı bir karışım oluşturabilir, tek seferde bir düzine ya da daha fazla çeşit ekebilirdi.

Çiftçi (daha doğrusu, bütün aile; çünkü pirinç tarımı bir aile faaliyetidir) tohumları özel olarak hazırlanmış bir tohum yatağına ekerdi. Birkaç hafta sonra fideler, dikkatle 15’er santimetre aralık bırakılmış sıralar halinde tarlaya nakledilebilir ve sonra özenle bakılıp büyütülürdü.

Yabani otlar gayretle, pes etmeden elle temizlenmeliydi, çünkü fideler diğer bitkiler tarafından kolayca engellenebilirdi. Bazen bütün pirinç filizlerinin tek tek bambu bir tarakla temizlenmesi, böceklerden arındırılması gerekirdi. Bütün bu süre içinde çiftçilerin su düzeylerini tekrar tekrar kontrol etmesi ve suyun yaz güneşi altında fazla ısınmadığından emin olması gerekirdi. Ve pirinçler olgunlaştığında çiftçiler bütün arkadaşlarını ve akrabalarını bir araya getirir, ürünü işbirliği ve coşku içinde olabildiğince çabuk hasat ederlerdi ki kurak kış mevsimi başlamadan önce ikinci kez ürün alınabilsin.

Güney Çin’de kahvaltı, en azından parasal gücü yetenler için, haşlanmış pirinçti; marul, bir tür sazan balığı püresi ve bambu filizi eşliğinde beyaz pirinç lapası. Öğle yemeğinde biraz daha haşlanmış pirinç yenirdi. Akşam yemeği ise “garnitürlü” pirinçten oluşurdu. Pirinç yaşamın diğer gereksinimlerini satın alabilmek için pazarda sattığınız bir şeydi. Pirinç zenginlik ve statü ölçüsüydü. Günün hemen her çalışma anını o belirlerdi. “Pirinç hayattır” diyor Güney Çin’de geleneksel bir köyü incelemiş olan antropolog Gonçalo Santos. “Pirinç olmadan hayatta kalamazsınız. Çin’in bu bölgesinde yaşamak istiyorsanız pirinciniz olmalı. Dünya onun sayesinde döner.”

2.

Şu rakamlara bir göz atın: 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6. Yüksek sesle okuyun. Şimdi rakamlara bakmayın, 20 saniye ezberleyin ve sonra yüksek sesle sayın.

Eğer İngilizce biliyorsanız, bu sırayı mükemmel biçimde anımsama şansınız yüzde 50. Ancak eğer Çinliyseniz bu sayıları her seferinde doğru tekrar edebileceğiniz neredeyse kesin. Neden mi? Çünkü biz insanlar rakamları yaklaşık iki saniyelik döngüler halinde belleğimize kaydediyoruz. En kolay, bu iki saniyelik sürede söyleyebildiğimiz ya da okuyabildiğimiz kadarını ezberleyebiliyoruz. Ve Çince konuşanlar bu rakamları –4, 8, 5, 3, 9, 7, 6– hemen her seferinde anımsayabiliyor, çünkü İngilizce’nin tersine onların dili bu yedi rakamın hepsini iki saniyeye sığdırmalarına izin veriyor.

Bu örnek Stanislas Dehaene’nin The Number Sense adlı kitabından. Dehaene’nin açıkladığı gibi:

Çince’de rakamları ifade eden sözcükler son derece kısa. Büyük bölümü bir saniyenin dörtte birinden daha kısa bir sürede telaffuz edilebiliyor (örneğin, 4 “si” ve 7 “qi”). İngilizce karşılıkları –“four,” “seven”– daha uzun; bunları telaffuz etmek bir saniyenin yaklaşık üçte birini alıyor. İngilizce ve Çince arasındaki bellek boşluğu belli ki bütünüyle bu uzunluk farkına bağlı. Keltçe, Arapça, Çince, İngilizce ve İbranice gibi birbirinden çok farklı dillerde rakamları telaffuz etmek için gerekli süreyle o dili konuşanların bellek süresi arasında benzer bir karşılıklı ilişki söz konusu. Bu alanda ödülü Çince’nin Kanton lehçesi alıyor; bu lehçe, kısalığıyla, Hong Kong sakinlerine 10 rakamı anımsayabildikleri yıldırım gibi bir bellek sağlıyor.

Rakamları adlandırma sistemlerinin oluşturulmasında Batılı dillerle Asya dilleri arasında büyük bir fark olduğu anlaşılıyor. İngilizce'de fourteen (14), sixteen (16), seventeen (17), eighteen (18) ve nineteen (19) dediğimiz için oneteen, twoteen, threeteen ve fiveteen dememiz de beklenebilirdi. Ancak öyle demiyoruz. Farklı bir form kullanıyoruz: Eleven (11), twelve (12), thirteen (13) ve fifteen (15). Aynı biçimde, ilişkili oldukları sözcüklerle [four (4) ve six (6)] benzer sesleri içeren forty (40) ve sixty (60) var. Ancak aynı zamanda fifty (50), thirty (30) ve twenty (20) diyoruz ki bunlar ses olarak five (5), three (3) ve two (2) ile bir tür benzerlik gösterse de gerçekte tam olarak benzer değil. Ayrıca 20'nin üzerindeki sayılar için, önce onlar hanesini, sonra birler hanesini koyuyoruz [twenty-one (21), twenty-two (22)]; oysa onlu sayılarda tam tersini yapıyoruz [fourteen (14), seventeen (17), eighteen (16)]. İngilizce'de sayı sistemi son derece düzensiz. Çince'de, Japonca'da ve Kore dilinde öyle değil. Mantıksal bir sayma sistemleri var. On-bir. On-iki. İki-on-dört (24) gibi. Böyle sürüp gidiyor.

Bu fark Asyalı çocukların saymayı Amerikalı çocuklardan çok daha hızlı öğrenmeleri anlamına geliyor. Dört yaşındaki Çinli bir çocuk ortalama 40'a kadar sayabiliyor. Aynı yaştaki Amerikalı çocuklar ancak 15'e kadar sayabiliyor ve büyük bölümü beş yaşına gelene dek 40'a kadar sayamıyor. Bir diğer deyişle, Amerikalı çocuklar beş yaşına kadar en temel matematik becerilerinde Asyalı akranlarından çoktan bir yıl geride oluyor.

Sayı sistemlerinin düzenli olması, aynı zamanda, Asyalı çocukların toplama gibi temel işlemleri de çok daha kolay yapmaları anlamına geliyor. İngilizce konuşan yedi yaşındaki bir çocuğa kafasında otuz yedi ile yirmi ikiyi toplamasını söylediğinizde, sözcükleri sayılara çevirmesi gerekecektir (37 + 22). Ancak o zaman işlemi yapabilir: 2 artı 7 eşittir 9 ve 30 artı 20 eşittir 50 ve sonuç 59. Asyalı bir çocuğa üç-on-yedi ile iki-on-ikiyi toplamasını söylediğinizde ise denklem hemen oracıktadır, cümlenin içinde saklıdır. Rakamlara çevirmek gerekmez: Sonuç beş-on-dokuz.

"Asya sistemi şeffaf" diyor Northwestern University'den psikolog Karen Fuson; kendisi Asyalılarla Batılılar arasındaki farkları yakından incelemiş. "Bunun matematiğe yönelik tavrı bütünüyle farklı kıldığını düşünüyorum. Ezbere öğrenmek yerine, çıkarabildiğim bir kalıp söz konusu. Bunu yapabilirim beklentisi var. Akla uygun olduğuna ilişkin bir beklenti var. Biz kesirler için beşte üç (three-fifths) diyoruz. Çincesi ise kelimesi kelimesine

‘beş parçadan üçünü çıkar.’ Bu size kesirin ne olduğunu kavramsal olarak anlatıyor. Pay ile paydayı ayrıştırıyor.”

Batılı çocuklarda şu çok anlatılan matematiğin büyüsünü kaybetmesi hikayesi üçüncü ve dördüncü sınıfta başlıyor ve Fuson bunun bir kısmının belki de matematiğin bir anlam ifade etmemesine, dilbilimsel yapısının biçimsiz olmasına, temel kurallarının keyfi ve karmaşık görünmesine bağlı olduğunu ileri sürüyor.

Asyalı çocuklar ise, tam tersi, bu zihin karışıklığını neredeyse hissetmiyor. Kafalarında daha çok sayıyı tutabiliyor, daha hızlı toplama yapabiliyor. Onların dillerinde kesirlerin ifadesi kesir gerçekte neyse ona uyuyor; belki bu onların matematikten biraz daha fazla hoşlanmalarını sağlıyor ve belki de matematikten biraz daha fazla hoşlandıkları içindir ki zincirleme olarak, biraz daha çok çalışıyor, daha fazla matematik dersi alıyor, ev ödevlerini yapmaya daha istekli oluyorlar, vesaire, vesaire.

Bir diğer deyişle, matematik söz konusu olduğunda Asyalılar en başından bir avantaja sahip. Ancak bu sıradışı bir avantaj. Çinli, Güney Koreli ve Japon öğrenciler –ve bu ülkelerden yeni gelmiş olan göçmenlerin çocukları– matematikte Batılı akranlarını yıllarca önemli ölçüde geride bıraktı ve tipik varsayım bu durumun Asyalıların matematiğe bir tür doğuştan yatkınlık göstermeleriyle ilişkili olabileceğiydi.[*] Psikolog Richard Lynn ise Asyalıların neden daha yüksek IQ’larının olduğunu açıklamak için Himalayalar, çok soğuk hava, premodern avcılık faaliyetleri, beyin büyüklüğü ve özel ünlü sesler ile ilişkili ayrıntılı bir evrim kuramı önerecek kadar ileri gitti.[*] İşte matematik hakkında böyle düşünüyoruz. Kalkülüs ve cebir gibi şeylerde başarılı olmanın, o kişinin zekasının basit bir işlevi olduğunu varsayıyoruz. Oysa Doğu’nun ve Batı’nın sayı sistemleri arasındaki farklılıklar çok farklı bir şey ortaya koyuyor; matematikte başarılı olmanın temeli bir grubun kültürü de olabilir.

Korelilerin çok köklü bir mirası, uçak kullanmak gibi çok modern bir görevin önünde engel oluşturmuştu. Burada bir diğer miras söz konusu; yirmi birinci yüzyıla özgü görevlere mükemmel biçimde uyduğu anlaşılan bir miras. Kültürel miraslar önemlidir ve güç mesafesi ya da saniyenin üçte biri içinde söylenebilen rakamlara karşılık saniyenin dörtte biri içinde söylenebilen rakamlar gibi şeylerin şaşırtıcı etkilerini gördükten sonra, diğer kültürel miraslardan kaçının yirmi birinci yüzyıla özgü entelektüel

görevlerimiz üzerinde etkili olduğunu kolayca merak edebiliyoruz. Pirinç yetiştirmenin gereklilikleriyle biçimlenmiş bir kültürden gelmek ya sizi matematikte de daha başarılı kılıyorsa? Çeltik tarlası sınıfta da bir fark yaratabilir mi?

3.

Bir çeltik tarlasına ilişkin en çarpıcı gerçek –gidip bir çeltik tarlasının ortasında dikilmedikçe asla tam olarak anlayamayacağınız gerçek– onun büyüklüğüdür. Çeltik tarlası küçücüktür. Tipik bir çeltik tarlasının büyüklüğü bir otel odası büyüklüğündedir. Asya'da tipik bir pirinç çiftliği ise iki, üç çeltik tarlası büyüklüğündedir. Çin'de 1.500 kişilik bir köy 182 hektar toprakla tam olarak geçinebilir ki Amerika'nın orta batısında tipik bir aile çiftliği bu büyüklüktedir. Beş altı kişilik ailelerin geçimlerini iki otel odası büyüklüğündeki çiftliklerden sağladıkları bir ölçekte, tarım çarpıcı biçimde değişiklik gösteriyor.

Tarihsel olarak, Batı'da tarım "mekanik" biçimde yönlendirilir. Batı'da bir çiftçi verimini artırmak ya da daha çok ürün almak istediğinde hep daha gelişmiş ekipmana yönelmiştir ki bu da onun insan emeğinin yerine mekanik emeği getirmesine olanak tanımıştır: Harman dövme makinesi, saman balyalama makinesi, biçerdöver, traktör. Sonra bir tarla daha açmış ve dönümünü artırmıştır, çünkü artık sahip olduğu makineler onun aynı miktarda emekle daha fazla toprağı işlemesine olanak tanımıştır. Ancak Japonya'da ve Çin'de çiftçilerin ekipman satın alacak parası yoktu ve birçok durumda, kolaylıkla yeni tarlalara dönüştürülebilecek fazladan toprak da kesinlikle yoktu. Bu nedenle pirinç üreticileri ürünlerini daha akıllıca davranarak, zamanlarını daha iyi yöneterek ve daha iyi tercihler yaparak artırdılar. Antropolog Francesca Bray'in dile getirdiği gibi, pirinç tarımı "beceri odaklı"dır; yabani otları biraz daha gayretle temizlemeye, gübrelemede ustalık kazanmaya, su seviyelerini kontrol etmek için biraz daha fazla zaman harcamaya, kil tabakanın konumunu korumaya ve çeltik tarlanızın her bir santimetrekaresinden yararlanmaya hazırsanız, daha fazla ürün hasat edeceksinizdir. Tarih boyunca, pirinç yetiştiren insanların her zaman neredeyse diğer her tür çiftçiden daha fazla çalışmış olmalarına şaşırmamak gerek.

Şu son cümle size biraz garip gelebilir, çünkü çoğumuz premodern dünyada herkesin gerçekten çok çalışmış olduğu gibi bir duyguya sahibiz. Ancak bu kesinlikle doğru değildir. Örneğin, bizler hepimiz bir yerde avcı-toplayıcılar soyundan geliyoruz ve söylenenlere göre avcı-toplayıcıların birçoğu son derece rahat, telaşsız bir yaşama sahipti. Botsvana'da, Kalahari Çölü'nde yaşayan ve bu yaşam biçiminin kalan son örneği (ve 'buşmen'lerden olan) !Kung kabilesi zengin meyve, kök ve kuruyemiş çeşitleriyle besleniyor; özellikle mongongo fıstığı bol miktarda bulunan, son derece besleyici ve proteinden yana zengin bir besin kaynağı. Bu insanlar hiçbir şey yetiştirmiyor; oysa bir şeyler yetiştirmek insanın zamanını alan bir iştir; hazırlık, ekim, yabani otların temizlenmesi, hasat, depolama. Hayvan da yetiştirmiyorlar. Erkek !Kung ara sıra avlanıyor, ancak daha çok spor olsun diye. Her şey hesaba katılırsa, !Kung kadınları ve erkekleri haftada yaklaşık 12 ila 19 saatten fazla çalışmıyor; geri kalan zamanlarını dans ederek, eğlenerek, ailelerini ve arkadaşlarını ziyaret ederek geçiriyorlar. Bu da yılda en fazla bin saat çalışmaları anlamına geliyor. (Bir keresinde bir 'buşmen'e halkının neden tarım yapmadığı sorulduğunda, şaşırmış ve şu yanıtı vermişti: "dünyada bu kadar çok mongongo fıstığı varken neden bir şeyler ekelim ki?")

Ya da on sekizinci yüzyıl Avrupa'sında bir köylünün yaşamını düşünün. O zamanlar kadınlar ve erkekler büyük olasılıkla yılda 200 gün gündoğumundan öğlene kadar çalışıyordu ki bu da yılda yaklaşık 1.200 saate denk düşüyor. Hasat zamanı ya da ilkbaharda ekim döneminde çalışma saatleri daha uzun olabilir. Kışın ise çok daha kısa. Tarihçi Graham Robb The Discovery of France adlı kitabında Fransa gibi bir ülkede köy yaşamının, on dokuzuncu yüzyılda bile, kısa iş dönemlerini izleyen uzun tembellik dönemleriyle geçtiğini ileri sürüyor.

"Burada ve [Fransız köy yaşamına ilişkin] diğer anlatımlarda tanımlanan tüm insan faaliyetlerinin yüzde 99'u" diyor Robb, "ilkbahar sonlarıyla sonbahar başları arasında gerçekleşirdi." Pireneler'de ve Alpler'de bütün köyler Kasım'da ilk karla birlikte Mart'a, Nisan'a kadar zorunlu olarak kış uykusuna yatardı. Fransa'nın kışın sıcaklığın nadiren donma seviyesinin altına indiği daha ılıman bölgelerinde de aynı model geçerliydi. Robb şöyle devam ediyor:

Flanders arazileri yılın büyük bölümünde terk edilmiş olurdu. 1844'te Nièvre üzerine hazırlanmış resmi bir raporda Burgonyalı gündelik işçilerin

hasat zamanı geldikten ve asma ağaçları yakıldıktan sonra geçirdikleri garip değişim tanımlanıyor: “Bu güçlü kuvvetli adamlar kullanmış oldukları araçlarda gereken onarımları yaptıktan sonra artık günlerini yatakta geçirir, üşümemek ve daha az yiyip içmek için bedenlerini sarıp sarmalar. Bile bile kendi kendini zayıf düşürür.”

İnsanların kış uykusuna yatması fiziksel ve ekonomik bir zorunluluktu. Metabolizma hızını düşürmek, açlıktan kaynakların tüketilmesini engellerdi… İnsanlar yazın bile zar zor yürür ve işleri ağırdan alırdı… Devrimden sonra, Alsace ve Pas-de-Calais’de yetkililer üzüm yetiştiricilerinin ve bağımsız çiftçilerin ölü sezonda “huzurlu ve yerleşik bir sektörde” çalışmak yerine “kendilerini tembelliğe bırakmalarından” yakınıyordu.

Tam tersi, Güney Çin’de bir çiftçi olmanız durumunda, kışın uyumazdınız. Kasım’dan Şubat’a kadar, kurak mevsimle kendini gösteren kısa molada, yan işlerle meşgul olurdunuz. Bambu sepetler ya da şapkalar üretip pazarda satardınız. Çeltik tarlanızdaki suyollarını onarır, kerpiç kulübenizi yeniden inşa ederdiniz. Oğullarınızdan birini çalışması için yakınlardaki bir köye bir akrabanızın yanına gönderirdiniz. Tofu ve kuru fasulye çökeleği yapar, yılan yakalar (yılan az bulunan ve pahalı bir yiyecekti) ve böcek avlardınız. Lahp cheun (“ilkbaharın gelişi”) zamanı, tekrar gündoğumunda tarlalara gitmeye başlardınız. Pirinç tarlasında çalışmak aynı büyüklükteki bir mısır ya da buğday tarlasında çalışmaktan 10 ila 20 kat daha fazla emek gerektirir. Kimi tahminlere göre, Asya’da sulu pirinç tarımı yapan bir çiftçinin iş yükü yılda üç bin saattir.

4.

Bir an için Pearl Nehri Deltası’ndaki bir pirinç üreticisinin yaşamının neye benzeyebileceğini düşünün. Yılda üç bin saat, çalışarak geçirmek için inanılmaz bir süre; özellikle de bu saatlerin pek çoğu sıcak güneş altında eğilip çeltik tarlasında ekim yapmayı ve yabani otları temizlemeyi gerektiriyorsa.

Bununla birlikte, pirinç yetiştiren bir çiftçinin yaşamını kurtaran şey yaptığı işin doğasıydı. New York’ta göçmen Musevilerin yaptığı giysi işine çok benziyordu. Anlamlıydı. Her şeyden önce, pirinç üretiminde çaba ile ödül arasında belirgin bir ilişki vardır. Pirinç tarlasında ne kadar çok

çalışırsanız, o kadar çok ürün alırsınız. İkincisi, karmaşık bir iştir. Pirinç üreticisi ilkbaharda ekim, sonbaharda ise hasat yapmakla kalmaz. Bir küçük işletmeyi etkin bir biçimde yönetmek durumundadır; ailedeki işgücünü yönlendirir, tohum seçerek belirsizlikleri ortadan kaldırır, gelişmiş bir sulama sistemi kurup bu sistemi yönetir ve ilk ürünü hasat ederken aynı zamanda ikinci ürüne hazırlık yapmak gibi karmaşık bir süreci koordine eder.

En önemlisiyse, bu iş otonomi içerir. Avrupalı köylüler zorunlu olarak aristokrat toprak sahiplerinin düşük ücretli köleleri olarak çalıştı, kendi yazgıları üzerinde çok az kontrole sahipti. Oysa Çin ve Japonya hiçbir zaman bu tür baskıcı bir feodal sistem geliştirmedi, çünkü bir pirinç ekonomisinde feodalizm kesinlikle işlemez. Pirinç yetiştirmek, çiftçilerin her sabah tarlalara gitmeye itildiği ve zorlandığı bir sistem için fazla karmaşık ve inceliklidir. On dördüncü ve on beşinci yüzyılda orta ve Güney Çin'deki toprak sahipleri kiracılarıyla olan ilişkilerinde onlara neredeyse hiç karışmazdı, belli bir kira bedeli alır ve çiftçileri kendi işleriyle baş başa bırakırdı.

"Sulu pirinç tarımında, işin püf noktası, sadece alışılmışın ötesinde emek gerektirmesi değil, aynı zamanda her şeyin harfi harfine yapılmak zorunda olması" diyor tarihçi Kenneth Pomerantz. "Özen göstermeniz gerekir. Suyla doldurmadan önce tarlayı mükemmel biçimde düzeltip her yerini aynı seviyeye getirmeniz gerçekten önemlidir. Düze yakın hale gelse de dümdüz olmaması alacağınız ürün açısından büyük bir fark yaratır. Suyun tarlada kaldığı sürenin tam gerektiği kadar olması gerçekten önemlidir. Fideleri tam doğru aralıklarla yerleştirmekle öylesine yerleştirmek arasında büyük bir fark vardır. Mart ortalarında mısırları toprağa ektiğinizde, ay sonunda yağmur yağması koşuluyla, hiçbir sorun yaşamamanıza benzemez. Pirinç yetiştirirken bütün girdileri çok direkt olarak kontrol edersiniz. Ve bu kadar özen gerektiren bir şey söz konusu olduğunda, derebeyinin gerçek emekçiye bir dizi teşvik sağladığı bir sistem olması gerekir; hasat iyi olduğunda çiftçi daha büyük bir pay almalıdır. İşte bu nedenle kira miktarı sabittir; toprak sahibinin, hasat ne kadar olursa olsun, ben 20 kile alırım ve sonuç gerçekten çok iyi olursa fazlası sana kalır, demesi söz konusudur. Bu kölelikle ya da ücretli işçilikle yürümeyen bir üründür. Sulama kanallarını kontrol eden kapağı birkaç saniye fazla açık tutmak çok kolaydır ve tarlanız mahvolur."

Tarihçi David Arkush Rusların köylü atasözleriyle Çinlilerin köylü atasözlerini karşılaştırmıştır ve farklılıklar çok çarpıcıdır. Tipik bir Rus atasözü “Tanrı getirmezse, toprak vermez” der. Burada köylülerin kendi çabalarının yeterli olacağına inanmak için hiçbir nedenlerinin olmadığı, baskıcı feodal sisteme özgü tipik kadercilik ve karamsarlık söz konusudur. Diğer yanda, Arkash, Çin atasözlerinin “çalışkanlığın, zekice planlamanın, özgüvenin ve küçük bir grupla işbirliği yapmanın zaman içinde karşılığını getireceği” inancıyla dikkat çektiğini yazıyor.

İşte beş parasız Çinli köylülerin çeltik tarlalarının kavuran sıcaklığı ve rutubetinde yılda üç bin saat çalışırken birbirlerine söyledikleri birkaç şey (bu arada, bu tarlalar sülüklerle doludur):

“Kan ter olmadan yemek olmaz.”

“Çiftçiler meşgul; çiftçiler meşgul; çiftçiler meşgul olmasaydı kışı geçirecek tahıl nereden gelirdi?”

“Tembel adam kışın donarak ölür.”

“Yiyecek için Tanrı’ya değil, yükü taşıyan iki eline güven.”

“Ürün istemenin yararı yok, her şey çok çalışmaya ve gübreye bağlı.”

“Eğer bir adam çok çalışırsa, toprak da tembellik etmeyecektir.”

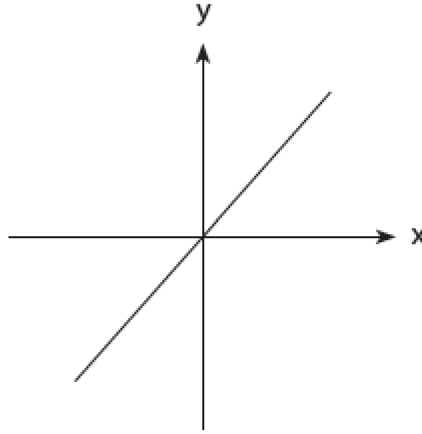
Ve hepsinden daha çok şey anlatan şu söz: “Yılda 360 gün yataktan güneş doğmadan önce kalkabilen hiç kimse ailesini zengin etmekte başarısız olmaz.” Güneş doğmadan önce kalkmak? Yılda 360 gün? !Kung rahat rahat, telaşsızca mongongo toplarken, Fransız köylü kışı uyuyarak geçirirken ya da pirinç yetiştiriciliği dünyası dışındaki herhangi biri bir başka şey yaparken, bu atasözü akıllarına bile gelmez.

Hiç kuşkusuz, bu Asya kültürüne ilişkin alışılmadık bir gözlem değil. Batı’da hangi üniversite kampüsüne giderseniz gidin, Asyalı öğrenciler, diğer herkes çıktıktan uzun saatler sonra bile kütüphanede kalmakla ünlüdür. Asya kökenli insanlar, kültürleri böyle tanımlandığında bazen alınırlar, çünkü bu stereotipin bir tür küçümseme olarak kullanıldığını düşünürler. Oysa çalışma inancı güzel bir şey olsa gerek. Bu kitapta şu ana kadar gördüğümüz hemen her başarı hikayesi, emsallerinden ya da akranlarından daha çok çalışan bir kişi ya da grupla ilgili. Bill Gates küçükken bilgisayar bağımlısıydı. Bill Joy da öyle. Beatles Hamburg’da

binlerce saat pratik yaptı. Joe Flom, eline bir şans geçene kadar, yıllarca canını dişine takarak çalıştı, şirketleri ele geçirme sanatını mükemmel hale getirdi. Başarılı insanların yaptığı şey gerçekten çok çalışmaktır ve çeltik tarlalarında yaratılan kültürün tipik özelliği, çok çalışmanın bu tarlalarda çalışan insanlara, büyük bir belirsizlik ve yoksulluğun ortasında anlam bulmanın bir yolunu sağlamış olmasıdır. Bu ders Asyalılara birçok çabalarında yarar sağlamıştır, ancak sağlanan yarar nadiren matematikteki kadar mükemmel olmuştur.

5.

Berkeley’de matematik profesörü olan Alan Schoenfeld, birkaç yıl önce, Renee adlı bir kadını bir matematik problemini çözmeye çalışırken videoya kaydetti. Renee 20’li yaşların ortalarındaydı; uzun siyah saçları ve yuvarlak gümüş bir gözlüğü vardı. Videoda kadın cebir öğretmek için tasarlanmış bir yazılım programıyla oynuyor. Ekranda y ekseni ile x ekseni var. Program kullanıcıdan bir dizi koordinat belirlemesini istiyor ve sonra ekranda bu koordinatlardan bir doğru çiziyor. Örneğin, kadın y ekseni için 5 ve x ekseni için de 5 sayısını belirlediğinde bilgisayar şunu yapıyor:



Bu noktada, eminim, ortaokul cebirinden belli belirsiz bir şeyler aklınıza geliyordur. Ancak, inanın, Renee örneğinin önemini anlamak için bunların hiçbirini anımsamanız gerekmiyor. Hatta gelecek birkaç paragrafta Renee’ye kulak verirken onun ne söylediğine değil, daha çok nasıl konuştuğuna ve neden böyle konuştuğuna odaklanın.

Schoenfeld'in yarattığı bilgisayar programının amacı öğrencilere bir doğrunun eğimini hesaplamayı öğretmekti. Eğim, eminim anımsadığınız gibi (daha doğrusu, anımsamadığınıza bahse girerim, ben kesinlikle anımsamadım), dikey mesafe bölü yatay mesafedir. Örneğimizdeki doğrunun eğimi 1'dir, çünkü dikey mesafemiz 5, yatay mesafemiz 5'tir.

Ve işte Renee. Klavye başında oturuyor ve bilgisayara y ekseniyle üst üste binen dimdik bir doğru çizdirmek için hangi değerleri girmesi gerektiğini bulmaya çalışıyor. Şimdi, içinizden lise matematiğini anımsayanlar, bunun gerçekte olanaksız olduğunu biliyordur. Dik bir doğru tanımsız bir eğime sahiptir. Dikey mesafesi sonsuzdur: y ekseni üzerinde sıfırdan sonsuza kadar herhangi bir sayıdır. Bu arada x eksenindeki yatay mesafe sıfırdır. Sonsuz sıfıra bölündüğünde bir sayı elde edilmez.

Ancak Renee yapmaya çalıştığı şeyin yapılamaz olduğunu fark etmiyor. O daha çok, Schoenfeld'in "görkemli yanlış yorum" olarak adlandırdığı şeyin pençesinde ve Schoenfeld'in bu özel kaydı göstermekten hoşlanmasının nedeni, bu kaydın söz konusu yanlış yorumun nasıl çözüldüğüne ilişkin mükemmel bir kanıt oluşturuyor olması.

Renee bir hemşireydi. Geçmişte matematiğe özellikle ilgi duyan biri değildi. Ancak her nasılsa bu yazılım eline geçmiş ve ona kapılmıştı.

"Şimdi, benim bu formülle yapmak istediğim, y eksenine paralel bir doğru çizmek" diye giriyor söze Renee. Yanında Schoenfeld oturuyor. Renee ona heyecanla dönüp bakıyor. "Beş yıldır bunlarla hiç ilgim olmadı."

Programı kurcalamaya başlayıp, farklı sayılar giriyor.

"Şimdi eğer eğimi bu yönde değiştirirsem… eksi 1… şimdi benim yapmak istediğim doğrunun dimdik olması."

Sayıları girdiğinde, ekrandaki doğru değişiyor.

"Hay Allah. Olmayacak."

Şaşırmış görünüyor.

"Ne yapmaya çalışıyorsun?" diye soruyor Schoenfeld.

"Yapmaya çalıştığım şey, y eksenine paralel bir doğru çizmek. Burada ne yapmam gerekiyor? Sanırım yapmam gereken bunu bir parça değiştirmek." y eksenine verilen değerin girildiği yere işaret ediyor. "Bir şey keşfettim. 1

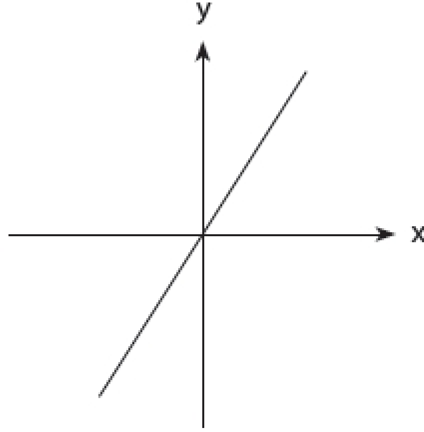
yerine 2 girdiğinizde oldukça büyük bir değişiklik oluyor. Ancak şimdi eğer şuraya gideceksiniz değiştirmeye devam etmeniz gerekiyor.”

Bu Renee’nin görkemli yanlış yorumu. y ekseni koordinatını ne kadar yükseltirse doğrunun o kadar dikleştiğini fark etti. Bu nedenle, dik bir doğru çizmenin anahtarının, sadece y ekseni koordinatının yeterince büyütülmesi olduğunu düşünüyor.

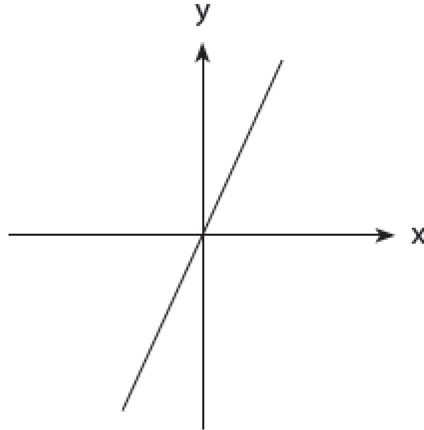
“Sanırım 12, hatta 13 yeterli olabilir. Hatta belki de 15.”

Kaşlarını çatıyor. Renee ve Schoenfeld değerleri yükseltip indiriyorlar. Renee, Schoenfeld’e sorular soruyor. Schoenfeld onu nazikçe doğru yöne itmeye çalışıyor. Renee çabalamayı sürdürüyor, değerleri ardı ardına deniyor.

Bir noktaya geldiğinde Renee 20 yazıyor. Doğru bir parça dikleşiyor.



40 yazıyor. Doğru daha da dikleşiyor.



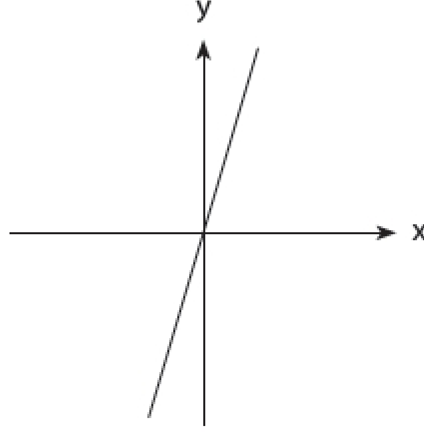
“Burada bir ilişki olduğunu görüyorum. Ancak bu ilişkinin nedenine gelince, benim için hiçbir anlam ifade etmiyor gibi… Peki ya bu değeri 80 yaparsam? Eğer 40 beni yolun yarısına kadar götürüyorsa, 80 tam olarak y eksenine ulaştırmalı. O halde ne oluyor, bir bakalım.”

80 yazıyor. Doğru daha da dikleşiyor. Ancak hâlâ dimdik değil.

“Ah. Sonsuz, öyle değil mi? Asla oraya ulaşmayacak.” Renee yaklaştı. Ancak yine başlangıçtaki yanlış yorumuna geri dönüyor.

“O halde şimdi bana ne gerekiyor? 100 mü? Değeri ne zaman iki katına çıkarsanız, y eksenine yarı yarıya yaklaşıyorsunuz. Ancak asla tam olarak oraya ulaşmıyor…”

100 yazıyor.



“Daha yakın. Ancak hâlâ orada değil.”

Yüksek sesle düşünmeye başlıyor. Bir şeyleri anlamanın eşiğinde olduğu ortada. “Şey, ben bunu biliyordum, ama... işte... bunu biliyordum. Her bir artışta bu kadar dikleşiyor. Bunun nedeni konusunda kafam hâlâ karışık…”

Susar, gözlerini kısarak ekrana bakar.

“Kafam karışıyor. Bir, yolun onda biri. Ancak benim istediğim bu değil…”

Ve sonra anlıyor.

“Ah! Herhangi bir sayı ve sıfıra bölünecek. Sıfıra bölünen herhangi bir sayı!” Yüzü aydınlanıyor. “Dik bir doğru sıfıra bölünen herhangi bir şeydir

ve bu tanımsız bir sayıdır. Oh! Tamam. Şimdi anladım. Dik bir doğrunun eğimi tanımsızdır. Ohhh. Şimdi bu bir anlam ifade ediyor. Bunu hiç unutmayacağım!”

6.

Schoenfeld, kariyeri boyunca, matematik problemi çözmeye çalışan sayısız öğrenciyi videoya kaydetti. Ancak Renee’ninki en sevdiği kayıtlardan biri, çünkü matematik öğrenmenin sırrı olarak kabul ettiği şeye çok güzel örneklik ediyor. Renee’nin bilgisayar programıyla oynamaya başladığı andan “Ohhh. Şimdi bu bir anlam ifade ediyor” dediği ana kadar 22 dakika geçiyor. Bu uzun bir süre. “Bu sekizinci sınıf matematiği” diyor Schoenfeld. “Eğer Renee’nin yerinde sıradan bir sekizinci sınıf öğrencisi olsaydı, sanırım ilk birkaç denemeden sonra ‘Bunu anlamadım. Bana açıklamanız gerekiyor’ derdi. Schoenfeld bir keresinde bir grup lise öğrencisine bir ev ödevi sorusunun asla çözemeyecekleri kadar zor olduğunu anlamalarının ne kadar zaman alacağını sordu. Yanıtlar 30 saniye ile beş dakika arasındaydı ve ortalama iki dakikaydı.

Oysa Renee inat ediyor. Deniyor. Aynı şeye tekrar tekrar geri dönüyor. Yüksek sesle düşünüyor. Çabalamayı sürdürüyor. Kesinlikle pes etmeyecek. Dik bir doğrunun nasıl çizildiğine ilişkin kuramında yanlış bir şeyler olduğunun belli belirsiz farkında ve doğruyu bulduğundan kesinlikle emin olana kadar pes etmeyecek.

Renee bir matematik insanı değildi. “Eğim” ya da “tanımsız” gibi soyut kavramlara yakın değildi. Yine de Schoenfeld onu ancak bu kadar etkileyici bulabilirdi.

“Onun yaptığına yön veren şey, anlam arayışındaki kararlılık” diyor Schoenfeld. Yüzeysel bir ‘Evet, haklısın’ı kabul ederek yürüyüp gitmeyecekti. O böyle biri değil. Ve bu gerçekten alışılmadık.” Schoenfeld kaydı geri sardı ve Renee’nin ekranda gördüğü bir şeye büyük şaşkınlıkla tepki verdiği bir ana işaret etti.

“Bakın” dedi. “Anlayıp birden irkiliyor. Birçok öğrenci peşini bırakırdı. O ise ‘Bu benim düşündüğüm şeyle uyuşmuyor. Yapamıyorum. Bu önemli. Ben bir açıklama istiyorum’ düşüncesindeydi. Ve sonunda açıklamayı bulduğunda ‘Evet, bu uyuyor’ dedi.”

Schoenfeld, Berkeley'de problem çözme üzerine bir ders veriyor. Dersin bütün amacının öğrencileri üniversiteye gelene kadar kapmış oldukları matematik alışkanlıklarından kurtarmak olduğunu söylüyor. "Nasıl çözeceklerini bilmedikleri bir problem seçiyorum" diyor. "Öğrencilerime 'İki hafta süresi olan bir ev ödevi veriyorum. Alışkanlıklarınızı biliyorum. İlk hafta hiçbir şey yapmayacak, ödeve gelecek hafta başlayacaksınız ve şimdiden sizi uyarmak istiyorum: Eğer bu probleme sadece bir hafta ayırırsanız, çözemeyeceksiniz. Diğer yanda, eğer size ödevi verdiğim gün başlarsanız, düşkırıklığına uğrayacaksınız. Bana gelip 'Çözmem olanaksız' diyeceksiniz. Ben de size, çalışmaya devam et, ikinci haftaya girdiğinde önemli bir gelişme kaydettiğini göreceksin' diyeceğim."

Bazen matematikte başarılı olmayı doğuştan sahip olunan bir yetenek olarak düşünüyoruz. Bu yeteneğe ya sahipsinizdir ya da değil. Oysa Schoenfeld'e göre, yetenekten çok, tavır niteliğinde. Çabalamaya istekliyseniz matematikte ustalık kazanıyorsunuz. İşte Schoenfeld'in öğrencilerine öğretmeye çalıştığı da bu. Başarı, çoğu insanın 30 saniyede vazgeçebildiği bir şeyi anlamak için 22 dakika uğraşacak kadar inatçı, azimli ve istekli olmanın bir işlevi. Bir grup Renee'yi bir sınıfa yerleştirip onlara matematiği kendi kendilerine keşfedebilecekleri zamanı ve mekanı sunduğunuzda bu konuda çok yol alabilirsiniz. Ya da Renee'nin azminin bir istisna değil, Cumberland Platosu'ndaki onur kültürü kadar köklü bir kültürel özellik olduğu bir ülke hayal edin. Şimdi bu ülke matematikte başarılı bir ülke olurdu.

7.

Uluslararası bir eğitimci grubu dört yılda bir tüm dünyadan ilkokul ve ortaokul öğrencilerine kapsamlı bir matematik ve fen sınavı uyguluyor: TIMSS sınavı (yaş sınırı tarihinin başlangıcına yakın doğan dördüncü sınıf öğrencileriyle bitimine yakın doğan dördüncü sınıf öğrencileri arasındaki farkın irdelendiği bölümde de adı geçmişti). TIMSS sınavının amacı ülkelerin eğitim alanındaki başarılarını karşılaştırmak.

Öğrenciler bu sınavın başına oturduklarında, bir de anket doldurmak zorundalar. Onlara her tür şey soruluyor; anne babalarının eğitim düzeyi, matematiğe ilişkin görüşleri, arkadaşlarının özellikleri gibi. Bu önemsiz bir alıştırma değil. Yaklaşık 120 soru uzunluğunda. Hatta birçok öğrencinin 10

ya da 20 soruyu boş bırakmasına yol açacak kadar uzun ve yorucu; dikkat ve çaba gerektiriyor.

Şimdi işte işin ilginç yanı. Anlaşılan o ki bu ankette yanıtlanan ortalama soru sayısı ülkeden ülkeye değişiyor. Hatta ülkeleri öğrencilerin ankette yanıtlamış oldukları soru sayısına göre sıralamak olası. Şimdi, bu sıralamayı TIMSS'deki matematik sıralamasıyla karşılaştırırsak sizce ne olur? İkisi kesinlikle aynı. Bir diğer deyişle, öğrencileri oturup bitmek tükenmek bilmez bir anketteki her bir soruyu yanıtlamaya odaklanmakta istekli olan ülkeler, öğrencileri matematik problemlerini çözmekte en usta olan ülkelerle aynı.

Bu gerçeği keşfeden kişi Pennsylvania Üniversitesi'nden Erling Boe adlı bir eğitim araştırmacısı ve bu gerçekle tesadüfen karşılaşmış. "Hiç yoktan ortaya çıktı" diyor. Boe'nin bulguları bilimsel bir yayında bile yer almadı, çünkü söylediğine göre, bu bulgular biraz tuhaf. Unutmayın, anketi tamamlama becerisiyle matematik testinde başarılı olma becerisinin ilişkili olduğunu söylemiyor. Aynı olduğunu söylüyor: İki sıralamayı karşılaştırdığınızda birbirinden farksız.

Bir de şöyle düşünün. Her yıl dünyanın müthiş bir kentinde Matematik Olimpiyatları düzenlendiğini hayal edin. Her ülke sekizinci sınıf öğrencilerinden oluşan biner kişilik kendi takımını gönderiyor. Boe'nin vurguladığı nokta şu; onlara tek bir matematik sorusu bile sormaksızın Matematik Olimpiyatları'nda her ülkenin kaçıncı olacağını kesin olarak öngörebiliriz. Bütün yapmamız gereken onlara çalışmaya ne kadar istekli olduklarını ölçen bir görev vermek. Hatta onlara bir görev bile vermemiz gerekmez. Sadece hangi ulusal kültürlerin çabaya ve çalışkanlığa en çok önem verdiğine bakarak matematikte de hangi ülkelerin en iyi olduğunu öngörebilirdik.

Pekâlâ, hangi ülkeler her iki listenin de tepesinde? Yanıt sizi şaşırtmamalı: Singapur, Güney Kore, Çin (Tayvan), Hong Kong ve Japonya. Bu beş ülkenin ortak yönü, hiç kuşkusuz, hepsinin de sulu pirinç tarımı ve anlamlı iş geleneğiyle biçimlenmiş kültürler olmaları.[*] Binlerce yıldır, beş parasız köylülerin, çeltik tarlalarında yılda üç bin saat köleler gibi çalıştığı ve birbirlerine "Yılda 360 gün yataktan güneş doğmadan önce kalkabilen hiç kimse ailesini zengin etmekte başarısız olmaz" gibi şeyler söylediği türde yerler bunlar.[*]

DOKUZUNCU BÖLÜM

Marita'nın Pazarlığı

"ARTIK BÜTÜN ARKADAŞLARIM KIPP'TEN."

1.

1990'ların ortalarında New York kentinde Lou Gehrig Ortaokulu'nun dördüncü katında KIPP Academy adıyla devlete ait bir pilot okul açıldı.[*] Lou Gehrig, Güney Bronx olarak bilinen ve New York kentinin en yoksul mahallelerinden biri olan yedinci okul bölgesindedir. Caddenin karşı tarafından bakıldığında, kasvetli bir grup yüksek bina arasında 1960'lar dönemine özgü gri, bodur bir yapı olarak dikkat çeker. Birkaç blok yukarıda ilçenin işlek ana caddesi Grand Concours bulunur. Hava karardıktan sonra tek başınıza neşeyle yürüyebileceğiniz sokaklar yoktur.

KIPP bir ortaokul. Sınıflar geniş; beşinci sınıfın her biri 35 öğrenciden oluşan iki şubesi var. Giriş sınavı yok; kayıt için özel koşullar söz konusu değil. Öğrenciler kurayla seçiliyor; Bronx'ta yaşayan bütün dördüncü sınıf öğrencileri başvurabiliyor. Öğrencilerin kabaca yarısı Afrika kökenli Amerikalı; geri kalanlar ise Hispanik. Çocukların dörtte üçü tek ebeveynli ailelerden geliyor. Yüzde 90'ı "parasız ya da yoksullara yönelik öğle yemeği" hakkından yararlanıyor; bir diğer deyişle, aileleri o kadar az para kazanıyor ki çocuklar öğle yemeğinde yeterince beslenebilsin diye federal hükümet katkıda bulunuyor.

KIPP Academy eğitimcileri umutsuzluğa sürükleyecek türden öğrencilerin bulunduğu mahallelerdeki okullardan biriymiş izlenimi yaratıyor; oysa binaya girdiğiniz an, bir şeylerin farklı olduğu apaçık ortada. Öğrenciler koridorlarda tek sıra halinde sessizce yürüyor. Sınıfta kendileriyle konuşan herkese "SSLANT" olarak bilinen bir protokolle karşılık vermeyi öğreniyorlar: Gülümse, ayağa kalk, dinle, sorular sor, seninle konuşulurken başını salla ve gözlerinle takip et. Okulun koridor duvarlarında KIPP mezunlarının devam ettiği üniversitelerden gelen

yüzlerce flama var. Geçen yıl Bronx'tan yüzlerce aile KIPP'teki iki beşinci sınıf için kuraya katıldı. Onuncu yılını henüz geride bırakmışken KIPP'in New York kentinin en çok gidilmek istenen devlet okullarından biri haline geldiğini söylemek abartı olmaz.

KIPP en çok matematikte ünlü. Güney Bronx'ta ortaokul öğrencilerinin sadece yaklaşık yüzde 16'sı matematikte sınıfları düzeyinde ya da daha üzerinde performans gösteriyor. Oysa KIPP'te birçok öğrenci beşinci sınıfın sonuna geldiğinde en sevdiği dersin matematik olduğunu söylüyor. Yedinci sınıfta KIPP öğrencileri lise düzeyinde cebir dersi almaya başlıyor. Sekizinci sınıfın sonunda öğrencilerin yüzde 84'ü sınıf düzeyinde ya da daha üzerinde performans gösteriyor ki bu da ülkenin en kötü mahallelerinden birinde, kirli, kasvetli dairelerde yaşayan gelir düzeyi düşük –ezici çoğunlukla, anne babaları üniversiteye hiç adım atmamış– öğrencilerden gelişigüzel seçilmiş bu karışık grubun matematikte Amerika'nın zengin banliyölerindeki ayrıcalıklı sekizinci sınıf öğrencileri kadar başarılı olduğu anlamına geliyor. "Öğrencilerimiz okumada mükemmel" diyor 1994'te öğretmen meslektaşı Michael Feinberg'le birlikte KIPP'i kurmuş olan David Levin. "Yazma becerilerinde biraz zorlanıyorlar: Ancak burayı bitirdikten sonra, matematikte herkesi şaşkınlığa uğratıyorlar."

Bugün ABD'de 50'nin üzerinde KIPP okulu var; diğerleri de yolda. KIPP programı ABD'de en umut verici yeni eğitim felsefelerinden birini temsil ediyor. Ancak başarısını en iyi anlatan şey müfredatı, öğretmenleri, kaynakları ya da bir tür kurumsal yenilik değil. Daha çok KIPP'in kültürel miras fikrini ciddiye alarak başarı kazanmış bir kuruluş olması.

2.

On dokuzuncu yüzyıl başlarında ABD'de bir grup reformcu devlet okulları kapsamında yeni bir eğitim sistemi kurmak için işe koyuldu. O zamanlar devlet okulu denilen şey, yerel olarak yönetilen tek sınıflık okul binalarının ve ülkeye yayılmış aşırı kalabalık kent sınıflarının gelişigüzel karışımıydı. Kırsal bölgelerde çocuklar yoğun ekim ve hasat mevsimlerinde büyüklere yardım edebilsin diye okullar ilkbahar ve sonbaharda kapanır ve bütün yaz açık kalırdı. Kentte birçok okul, çocukların emekçi sınıftan olan anne babalarının uzun ve kaotik programlarını yansıtırdı. Reformcular

bütün çocukların okula gitmesini ve devlet okullarının geniş kapsamlı olmasını sağlamak istediler; bu da bütün çocukların okuma yazma öğrenecek, temel aritmetik işlemlerini yapabilecek ve üretken yurttaşlar olarak hizmet verebilecek kadar iyi eğitim alması anlamına geliyordu.

Ancak tarihçi Kenneth Gold'un işaret ettiği gibi, ilk eğitim reformcuları çocukların çok fazla eğitim alabilecekleri konusunda da çok kaygılıydı. Örneğin, 1871'de ABD eğitim komisyonu "Eğitimin Delilikle İlişkisi" üzerine Edward Jarvis tarafından kaleme alınmış bir rapor yayımladı. Jarvis 1.741 delilik vakasını incelemiş ve bunlardan 205'inin "aşırı çalışma"dan kaynaklandığı sonucuna varmıştı. "Eğitim zihinsel bozuklukların büyük bir bölümüne zemin hazırlıyor" diyordu Jarvis. Aynı şekilde, Massachusetts'te eğitimin öncüsü olan Horace Mann, çocukları çok fazla çalıştırmanın "karakter ve alışkanlıklar üzerinde çok zararlı bir etki" yarattığına inanıyordu. "Zihni aşırı harekete geçirmenin sağlığı bozduğu durumlar hiç de seyrek değil." Dönemin eğitimle ilgili yayınlarında, öğrencilere aşırı yüklenmek ve çok fazla okul eğitimiyle onların doğal yeteneklerini köreltmek konusunda sürekli kaygılara yer veriliyordu.

Gold'un kaleme aldığı gibi, reformcular,

çalışmaya ayrılan zamanı azaltmanın yollarını bulmak için mücadele ediyorlardı, çünkü uzun mola dönemleri zihni hasardan koruyabilirdi. Böylelikle, cumartesi okulların kapalı olması, günlük ders saatlerinin azaltılması ve tatilin uzaması gibi uygulamalar hep yirminci yüzyılda ortaya çıktı. Öğretmenler "çalışmaları gerektiğinde [öğrencilerin] bedenlerinin uzun süre sınırlandırılmaması ve zihinlerinin uzayıp giden uygulamalarla sersemlememesi" konusunda temkinliydi. Dinlenmek bilişsel ve analitik becerileri güçlendirme fırsatı da sağlıyordu. Massachusetts Teacher'a katkıda bulunanlardan birinin ileri sürdüğü gibi "çalışmaya bağlı bu gerginlik durumundan kurtulduklarında, kadınlar ve adamlar gibi, kız ve erkek çocuklar da onlara öğretilenlerden ve diğerlerinin otoritesinden bağımsız olarak düşünme, kafa yorma ve kendi başlarına sonuç çıkarma alışkanlığı kazanıyor."

Çalışmanın dinlenmeyle dengelenmesi gerektiğine ilişkin bu fikir, hiç kuşkusuz, Asyalıların iş ve çalışma anlayışlarından ancak bu kadar farklı olabilirdi. İyi de Asyalı dünya görüşünü biçimlendiren o zaman da yine çeltik tarlasıdır. Pearl Nehri Deltası'nda pirinç üreten çiftçiler yılda iki,

bazen de üç kez ekim yapıyordu. Toprak sadece kısa bir süre için nadasa bırakılıyordu. Gerçekte pirinç yetiştirmenin benzersiz özelliklerinden biri de sulamada kullanılan suyun taşıdığı besinler sayesinde, bir araziye ne kadar çok ekim yapılırsa toprağın o kadar verimli hale geliyor olmasıdır.

Ancak Batılı tarımda, tam tersi geçerlidir. Bir buğday ya da mısır tarlası birkaç yılda bir nadasa bırakılmadıkça toprak yorgun düşer. Her kış tarlalar boş kalır. İlkbaharda ekimin, sonbaharda ise hasadın gerektirdiği ağır işleri, yaz ve kış mevsimlerinin daha düşük temposu izler. Reformcuların genç zihinlerin işlenmesinde uyguladıkları mantık da budur. Yeni fikirleri, bildiğimiz şeylerden bilmediğimiz şeylere doğru ilerleyerek, benzetme yoluyla formüle ederiz ve reformcuların da bildiği şey tarım mevsimlerinin ritimleriydi. Bir zihnin işlenmesi gerekir. Ancak çok fazla değil, yoksa yorgun düşecektir. Ve yorgunluğun yarattığı tehlikelerin çaresi neydi? Uzun yaz tatili; günümüz öğrencilerinin kullandığı öğrenme modelleri üzerinde derin etkiler yaratmış olan tuhaf ve ayırt edici bir Amerikan mirası.

3.

Yaz tatili Amerika'daki eğitim tartışmalarında nadiren değinilen bir konudur. Okul yaşamının sürekli ve dokunulmaz bir özelliği olarak kabul edilir; tıpkı lise futbolu ya da mezuniyet balosu gibi. Ancak aşağıdaki ilkokul sınav sonuçlarına bir bakın ve uzun yaz tatillerine duyduğunuz inancın derinden sarsılıp sarsılmayacağını görün.

Bu rakamlar Johns Hopkins Üniversitesi sosyologlarından Karl Alexander yönetimindeki bir araştırmadan alındı. Alexander, Baltimore'daki devlet okullarından 650 birinci sınıf öğrencisinin gösterdiği gelişimi takip etti ve yaygın biçimde kullanılan California Achievement Test adlı matematik ve okuma becerileri sınavında aldıkları puanlara baktı. Bunlar ilkokulun ilk beş yılı için –alt, orta ve üst gelir grubu olmak üzere, sosyoekonomik sınıflara göre ayrılmış– okuma becerisi sonuçları.

Sosyoekonomik Sınıf	1. Sınıf	2. Sınıf	3. Sınıf	4. Sınıf	5. Sınıf
Alt gelir grubu	329	375	397	433	461
Orta gelir grubu	348	388	425	467	497
Üst gelir grubu	361	418	460	506	534

İlk sütuna bakın. Öğrenciler birinci sınıfta bilgi ve yetenek açısından anlamlı, ancak ezici olmayan farklarla yola çıkıyor. En zengin ailelerden gelen birinci sınıf öğrencileri en yoksul ailelerden gelen birinci sınıf öğrencilerine göre 32 puanlık bir avantaja sahip ve bu arada, Baltimore'da yoksul ailelerden gelen birinci sınıf öğrencileri gerçekten yoksuldur. Şimdi de beşinci sınıf sütununa bakın. Zenginlerle yoksullar arasındaki boşluk başlangıçta makul düzeydeyken, dört yılın ardından, bu noktada, iki katın üzerine çıkmış durumda.

Bu "başarı uçurumu" tekrar tekrar gözlemlenmiş bir olay ve tipik olarak iki tepkiden birine yol açıyor. İlk tepki, bu dezavantajlı çocukların daha ayrıcalıklı altyapılardan gelen çocuklarla doğuştan aynı öğrenme becerilerine sahip olmadığı görüşü. Aynı derecede zeki değiller. İkincisi, çıkarılan sonuçlardan bir parça daha iyimser olanı, yoksul çocuklarımızı başarısızlığa uğratan şeyin okullarımız olduğu görüşü: Yoksul çocuklarımıza gereksinimleri olan becerileri kazandırma görevini gerektiği gibi yerine getirmiyoruz. Ancak Alexander'ın çalışması da işte bu noktada ilginçlik kazanıyor, çünkü bu açıklamalardan ikisinin de doğru olmadığı anlaşılıyor.

Baltimore kenti, çocuklarına California Achievement Test'i sadece her öğretim yılının sonunda, Haziran ayında uygulamıyordu. Yaz tatilinin hemen sonrasında, Eylül ayında da uyguluyordu. Alexander fark etti ki bu ikinci testin sonuçları onun biraz farklı bir analiz yapmasına olanak tanıyordu. Bir öğrencinin öğretim yılının başında, Eylül ayında aldığı puanla, öğretim yılını izleyen Haziran ayında aldığı puan arasındaki farka baktığında, bu öğrencinin öğretim yılı boyunca ne kadar ilerlediğini –kesin olarak– ölçebiliyordu. Başka bir deyişle, söz konusu başarı farkının ne kadarının öğretim yılı boyunca olup bitenlerden ve ne kadarının yaz tatili boyunca olup bitenlerden kaynaklandığını –en azından kısmen– anlayabiliyordu.

Öğretim yılının getirdiği kazanımlardan başlayalım. Bu tablo öğrencilerin test sonuçlarının Eylül'de derslere başladıkları dönemden Haziran'da derslere son verdikleri döneme kadar ne kadar yükseldiğini gösteriyor. "Toplam" sütunu, ilkokulda beş yıl boyunca öğrendiklerinin kümülatif sonucunu temsil ediyor.

Sosyoekonomik Sınıf	1. Sınıf	2. Sınıf	3. Sınıf	4. Sınıf	5. Sınıf	Toplam

Alt gelir grubu	55	46	30	33	25	189
Orta gelir grubu	69	43	34	41	27	214
Üst gelir grubu	60	39	34	28	23	184

İşte ilk tablonun ortaya koyduğu hikayeden bütünüyle farklı bir hikaye. İlk test sonuçları gelir düzeyi daha düşük ailelerden gelen çocukların sınıfta şöyle ya da böyle daha başarısız görünmesine yol açtı. Ancak burada bunun doğru olmadığını açıkça görüyoruz. “Toplam” sütununa bakın. Beş yıllık ilkokul eğitimi süresince yoksul çocuklar zengin çocukları 184 puana karşılık 189 puanla geride bırakmış. Orta gelir düzeyinden gelen çocukların sadece bir parça gerisinde kalıyorlar ve hatta ikinci sınıfta orta ve üst gelir düzeyinden gelen çocuklardan daha başarılı oluyorlar.

Şimdi, yaz tatili boyunca sadece okuma puanlarında nasıl bir değişiklik olduğuna bakalım.

Sosyoekonomik Sınıf	1. Sınıf Sonrası	2. Sınıf Sonrası	3. Sınıf Sonrası	4. Sınıf Sonrası	Toplam
Alt gelir grubu	-3,67	-1,7	2,74	2,89	0,26
Orta gelir grubu	-3,11	4,18	3,68	2,34	7,09
Üst gelir grubu	15,38	9,22	14,51	13,38	52,49

Farkı görüyor musunuz? Birinci sınıftan sonra yaz boyunca neler olduğunu ölçen ilk sütuna bakın. Zengin çocuklar Eylül’de geri döndüklerinde okuma skorları 15 puan yükselmiş durumda. Tatilden dönen yoksul çocukların okuma skorları ise neredeyse 4 puan düşmüş. Yoksul çocuklar öğretim yılında zengin çocukları geride bırakabiliyor. Ancak yazın geri kalıyorlar.

Şimdi de birinci sınıftan beşinci sınıfa, yaz tatillerinin bütün kazanımlarını bir araya getiren son sütuna bakalım. Yoksul çocukların okuma skorları, 26 puan yükseliyor. Okuma becerileri söz konusu olduğunda, okul devreye girmediği zaman yoksul çocuklar hiçbir şey öğrenmiyor. Zengin çocukların okuma skorları ise tam tersi 52,49 puan gibi büyük bir yükseliş gösteriyor. Zengin çocukların yoksul çocuklar karşısındaki avantajının neredeyse tamamı, ayrıcalıklı çocukların okulda olmadıkları zaman hangi yollarla öğrenmeye devam ettikleriyle ilgili.

Burada ne görüyoruz? Çok gerçek bir olasılık, burada gördüklerimiz, çocuk yetiştirme tarzlarıyla ilgili farklılıkların eğitimdeki sonuçları; bu tarzlardan Chris Langan’la ilgili bölümde söz etmiştik. Annette Lareau’nun

incelemiş olduğu dokuz yaşındaki Alex Williams'ı anımsayın. Anne babası "işbirliği odaklı eğitim"e inanıyor. Müzelere götürülüyor, özel programlara kaydoluyor ve çeşitli derslere katıldığı yaz kampına gidiyor. Evde canı sıkılınca okuyabileceği pek çok kitap var ve anne babası onun sürekli çevresindeki dünyayla etkin biçimde ilgilenmesini sağlamayı bir sorumluluk olarak kabul ediyor. Alex'in yaz boyunca okumada ve matematikte nasıl ilerleyebileceğini tahmin etmek zor değil.

Oysa aşağı tabakadan gelen küçük kız Katie Brindle için durum böyle değil. Onu yaz kampına gönderecek para yok. Annesi onu otomobille özel derslere götürmüyor ve evin dört bir yanında canı sıkıldığında okuyabileceği kitaplar yok. Büyük olasılıkla, sadece bir televizyon var. Yine de yeni arkadaşlar edinerek, sinemaya giderek, hepimizin hayalini kurduğu kedersiz tasasız yaz günlerini yaşayarak harika bir tatil geçirebilir. Ancak bunlardan hiçbiri onun matematik ve okuma becerilerini geliştirmeyecektir ve kedersiz tasasız geçirdiği her yaz günü onu Alex'in biraz daha gerisinde bırakacaktır. Alex Katie'den ille de daha akıllı olmayabilir. Sadece öğrenme konusunda onu geride bırakmaktadır: Yaz boyunca Katie televizyon izler ve dışarıda oyunlar oynarken Alex birkaç ay aralıksız öğrenmeye devam etmektedir.

Alexander'ın çalışması, ABD'de eğitimi tartışma biçiminin nasıl geri kalmış olduğunu ortaya koyuyor. Sınıfları küçültmek, müfredatı yeniden yazmak, her öğrenciye pırıl pırıl yepyeni bir dizüstü bilgisayar almak ve eğitim fonlarını artırmak gibi konuları tartışmak için çok fazla zaman ayrılıyor ki bütün bunlar okulların yerine getirdiği görevde bir şeylerin kökten yanlış olduğu izlenimini yaratıyor. Oysa Eylül ile Haziran arasında neler olduğunu gösteren ikinci tabloya bir bakın. Okullar işe yarıyor. Başarılı olmayan çocuklarla ilgili tek sorun sadece okula gittikleri sürenin yeterli olmaması.

Gerçekte Alexander, Baltimore'daki çocukların bütün bir yıl boyunca okula gitmeleri durumunda ne olacağını göstermek için çok basit bir hesaplama yaptı. Yanıt, yoksul ve zengin çocukların ilkokulu bitirdiklerinde hem matematikte hem de okumada hemen hemen aynı düzeyde olabilecekleri.

Asyalıların matematikte gösterdiği üstünlüğün nedenleri ansızın daha da belirgin hale geldi. Asya'daki okullarda uzun yaz tatilleri yok. Neden olsun

ki? Başarıya giden yolun yılda 360 gün güneş doğmadan önce kalkmak olduğuna inanan kültürler kesinlikle çocuklarına yazın üç ay aralıksız tatil yaptırmayacaktır. ABD'de öğretim yılı ortalama 180 gündür. Güney Kore'de 220 gün. Japonya'da ise 243 gün.

Dünyanın farklı yerlerinden öğrencilere yakın zamanda uygulanan bir matematik testinde, katılımcılara sorulan sorulardan biri de cebir, kalkülüs ve geometri sorularından kaçının daha önce derste öğrenmiş oldukları konuları içerdiğiydi. On ikinci sınıfa giden Japon öğrenciler için yanıt yüzde 92'ydi. Bu da yılda 243 gün okula gitmenin değerini ortaya koyuyor. Öğrenilmesi gereken her şeyi öğrenecek zamanınız var ve unutacak zamanınız pek yok. On ikinci sınıfa giden Amerikalı öğrenciler için bu oran yüzde 54'tü. Amerika'nın yoksul öğrencilerle ilgili okul sorunu yok. Yaz tatili sorunu var ve KIPP okullarının çözmeye başladığı sorun da bu. Çeltik tarlasından alınan dersleri Amerikan varoşlarına taşımaya karar verdiler.

4.

"Derse saat 7:20'de başlıyorlar" diyor David Levin, Bronx KIPP Academy öğrencilerinden söz ederken. "7:55'e kadar hepsi düşünme becerileri dersine katılıyor. Her gün 90 dakika İngilizce dersi, 90 dakika da matematik dersi var; ancak sadece beşinci sınıfta matematik dersi günde iki saat. Haftada en az iki kez, birer saat, fen, sosyal bilgiler ve müzik dersleri ve buna ek olarak 1 saat 15 dakika orkestra çalışmanız var. Herkesin orkestra çalışması var. Dersler sabah 7:25'ten akşamüstü beşe kadar. Beşten sonra ev ödevi kulüpleri, okulda kalma cezası, spor takımları var. Sabah 7:25'ten akşam yediye kadar burada çocukları görebilirsiniz. Sıradan bir günü ele alırsanız, öğle yemeği ve molaları çıkardığınızda, çocuklarımız eğitime geleneksel devlet okullarındaki öğrencilerden yüzde 50 ila 60 daha fazla zaman harcıyor."

Levin okulun ana giriş salonunda dikiliyordu. Öğle yemeği saatiydi ve öğrenciler, hepsinin üzerinde KIPP Academy gömlekleri, düzenli sıralar halinde yürüyordu. Levin gömleği dışarıda olan bir kızı durdurdu. "Fırsatın olduğunda bana bir iyilik yap" dedi, gömleğini içe sokar gibi bir hareket yaparak. Sonra anlatmaya devam etti: "Cumartesileri dokuzdan bire kadar geliyorlar. Yazın sekizden ikiye kadar." Yaz derken, Levin KIPP öğrencilerinin Temmuz'da okula fazladan üç hafta daha geldikleri gerçeğini

kastediyordu. Sonuçta hepsi tam da Alexander'ın uzun yaz tatillerinde geri kaldıklarını saptamış olduğu türde düşük gelir düzeyinden gelen çocuklar; bu nedenle KIPP'in tavrı kesinlikle uzun yaz tatiline izin vermemek.

"Başlangıçta zor" diye devam ediyor. "Gün bitene kadar yerlerinde duramıyorlar. Bunun bir bölümü sabır, bir bölümü motivasyon demek. Bir bölümü teşvik, ödül ve eğlence demek. Bir bölümü o eski moda iyi disiplin. Bunların hepsini bir araya getiriyorsunuz. Biz burada kararlılık ve soğukkanlılıktan çok söz ederiz. Çocuklar bu sözcüklerin ne anlama geldiğini iyi bilir."

Levin holden ilerleyip sekizinci sınıfların matematik dersine giriyor ve arkada sessizce dikiliyor. Aaron adlı bir öğrenci sınıfın önünde bütün KIPP öğrencilerinin her sabah yapmak zorunda olduğu düşünce becerileri alıştırmaları arasından bir problem çözmeye çalışıyor. 30'larında, atkuyruğu saçlı bir adam olan Frank Corcoran adlı öğretmen kenarda bir sandalyeye oturmuş, sadece ara sıra tartışmayı yönlendirmek için araya giriyor. Bu Amerikan sınıflarında her gün tekrarlanan türde bir sahneydi; tek bir farkla. Aaron en önde ayakta 20 dakikadır tek bir problem üzerinde çalışıyordu; belli bir metotla, dikkatle, sınıfın katılımıyla sadece yanıtı bulmaya çalışmıyordu, aynı zamanda yanıta ulaşmanın birden fazla yolu olup olmadığı sorusu üzerinde de çalışıyordu. Tanımsız eğim kavramını bütünüyle yeni baştan özenle çözmeye çalışan Renee oradaydı.

"Bu ekstra süre daha rahat bir atmosfere olanak tanıyor" dedi Corcoran dersten sonra. "Matematik eğitiminde sorunun ya batarsın ya çıkarsın yaklaşımı olduğunu fark ettim. Her şey çok hızlı ve ödüllendirilen hep yanıta ilk ulaşan çocuklar oluyor. Bu nedenle, matematikte başarılı olabilen ve olamayan insanlar vardır gibi bir duygu ortaya çıkıyor. Bence süreyi uzatmak bir öğretmen olarak size bir şeyleri açıklama şansı veriyor; öğrencilere ise oturup olup biten her şeyi özümseyecek –tekrar gözden geçirecek, bir şeyleri daha yavaş bir tempoda yapabilecek zamanı– sağlıyor. Bu, mantığa aykırı görünüyor, ancak bir şeyleri daha yavaş bir tempoda yaptığımızda daha fazlasını başarırız. Kazanılanlar çok daha kalıcı olur, konu daha iyi anlaşılır. Bu benim de biraz gevşememi, daha rahat olmamı sağlıyor. Oyuna ayıracak zamanımız oluyor. Çocuklar diledikleri soruyu sorabiliyor ve eğer ben bir şey açıklıyorsam acele etmem gerekmiyor. Konuyu başa alabiliyorum ve zaman baskısı hissetmiyorum." Ekstra süre

Corcoran’a matematiği anlamlı kılma şansı verdi: Öğrencilerinin çaba ile ödül arasındaki belirgin ilişkiyi görmelerini sağlama şansı.

Corcoran’ın öğrencileri için birinci sınıf bir başarı kanıtı olarak, sınıfın duvarlarında New York State Regents sınavından alınmış düzinelerce sertifika vardı. “Bu sınıfta bir kız vardı” dedi Corcoran. “Beşinci sınıftayken matematikte korkunç bir öğrenciydi. Her Cumartesi hataları düzeltmek ve eksikleri takviye etmek için yaptığımız derslerde ağlardı. Kocaman, kocaman gözyaşlarıyla.” Anımsadıkları Corcoran’ı bir parça duygusallaştırdı. Gözlerini indirdi. “Daha birkaç hafta önce bize bir e-posta gönderdi. Şimdi üniversitede. Muhasebe okuyor.”

5.

Kaybedenleri kazananlara dönüştüren mucize okulun hikayesi, hiç kuşkusuz, çok tanıdık. Esin dolu kitapların ve duygusal Hollywood filmlerinin konusu. Ancak KIPP gibi yerlerin gerçeği bu kadar büyüleyici değil. Yüzde 50 ila 60 daha fazla eğitim süresinin ne anlama geldiğine ilişkin bir fikir sahibi olmak için bir KIPP öğrencisinin tipik bir gününe kulak verin.

Öğrencinin adı Marita. Tek ebeveynli bir evde yaşayan ve kardeşi olmayan bir çocuk. Annesi hiç üniversiteye gitmemiş. İkisi Bronx’ta tek yatak odalı bir daireyi paylaşıyor. Annesi KIPP’in adını duyana kadar Marita evinden bir sokak ötede, dar görüşlü bir eğitim veren bir okula gidiyordu. “Ben dördüncü sınıftayken arkadaşlarımdan Tanya’yla birlikte KIPP’e başvurduk” diyor Marita. “Bayan Owens’ı anımsıyorum. Benimle o görüştü ve konuşma şeklinden durum gözüme o kadar zor göründü ki hapse giriyorum sandım. Neredeyse ağlamaya başlayacaktım. O ise kaydolmak istemiyorsan, kaydolmak zorunda değilsin, havasındaydı. Ama annem o sırada yanımda olduğu için kaydoldum.”

Böylelikle yaşamı değişti. (Aşağıdakileri okurken Marita’nın 12 yaşında olduğunu aklınızdan çıkarmayın.)

“Güne erken başlamak için sabah saat 5:45’te kalkıyorum” diyor. “Dişlerimi fırçalayıp duş alıyorum. Eğer geç kalırsam kahvaltımı okulda yapıyorum. Hazırlanmam uzadığı için çoğu kez azarlanıyorum. Otobüs durağında arkadaşlarım Diana ve Steven ile buluşuyorum ve birlikte ilk otobüse biniyoruz.”

5:45’te uyanmak KIPP öğrencileri arasında oldukça yaygın, özellikle de birçoğunun okula ulaşmak için yapmak zorunda olduğu uzun otobüs ve metro yolculukları düşünüldüğünde. Levin, bir keresinde, yedinci sınıfların 70 kişilik müzik dersine girdi ve öğrencilere kaçta uyandıklarını sorarak el kaldırmalarını istedi. Altıdan sonra uyandığını söyleyenler çok azdı. Dörtte üçü altıdan önce uyanıyordu. Ve neredeyse yarısı 5:30’dan önce uyandığını söyledi. Marita’nın bir sınıf arkadaşı, José adlı bir erkek çocuk, bazen sabah üçte ya da dörtte uyanıp geceden kalan ev ödevini bitirdiğini ve sonra “biraz daha uyuduğunu” söyledi.

Marita şöyle devam ediyordu:

Okuldan akşamüstü beşte çıkıyorum ve eğer etrafta oyalanmazsam eve beş buçuk civarında varıyorum. Anneme hızla merhaba dedikten sonra ev ödevlerimi yapmaya başlıyorum. Ve eğer o gün ev ödevim fazla değilse, iki üç saatimi alıyor ve akşam saat dokuz civarında bitirmiş oluyorum. Eğer denemelerimiz varsa on, on buçuk civarında bitiyor.

Bazen annem akşam yemeği için mola vermemi istiyor. Ona ödevlerime devam edip bitirmek istediğimi söylüyorum, ama o yemek zorundasın diyor. Bu nedenle sekiz civarında bana yemek için mola verdiriyor ve sonra tekrar çalışmaya devam ediyorum. Sonra çoğu kez annem okuldan söz etmemi istiyor, ama acele etmem gerekiyor, çünkü on birde yatağa girmiş olmak zorundayım. Böylece her şeyimi hazır ediyor ve yatağa giriyorum. Anneme gün boyunca okulda olup biten her şeyi anlatıyorum ve tamamladığımda annem uyumak üzere oluyor; bu da büyük olasılıkla saat 11:50 civarı demek. Sonra uyuyoruz ve ertesi sabah her şey yeniden başlıyor. Aynı odada uyuyoruz. Ancak yatak odası büyük ve ikiye ayırabiliyorsunuz; yataklarımız odanın iki tarafında ayrı ayrı. Annemle ben çok yakınız.

Durumlarının ne kadar alışılmadık olduğunu bilme şansından yoksun halleriyle çocuklara özgü o gerçekçi tarzda konuşuyordu. Ortaklığa girmeye çalışan bir avukat ya da uzmanlığını tamamlamaya çalışan bir hekim kadar zaman ve emek harcıyordu. Tek eksik, gözlerinin altındaki halkalar ve dumanı tüten bir fincan kahveydi; bir de hiç kuşkusuz o çok gençti.

“Bazen yatmam gerektiği halde yatmıyorum” diye devam etti Marita. “Gece on iki civarında uyuyorum ve sonra ertesi gün öğleden sonra bu beni etkiliyor. Ve sınıfta içim geçiyor. Ama uyanmak zorundayım çünkü dersi

dinlemem gerekiyor. Bir keresinde içimin geçtiğini anımsıyorum; öğretmen beni gördü ve ‘Dersten sonra seninle konuşabilir miyim?’ dedi. ‘Neden için geçmişti?’ diye sordu. Geç yattığımı söyledim. O da ‘Daha erken uyumalısın’ gibi bir şeyler söyledi.”

6.

Marita’nın yaşamı 12 yaşındaki bir çocuğun tipik yaşamı değil. 12 yaşındaki bir çocuk için dileyebileceğimiz bir yaşam da değil. Çocukların oyun oynayacak, hayal kuracak ve uyuyacak zamana sahip olması gerektiğine inanmak hoşumuza gidiyor. Marita’nın sorumlulukları var. Ondan istenen şey Koreli pilotlardan istenen şeyle aynı. Yaptıkları şeyde başarılı olmak için kendi kimliklerinin bir parçasından vazgeçmek zorundaydılar, çünkü Kore kültüründe otoriteye duyulan derin saygı kokpitte kesinlikle işe yaramıyordu. Marita da aynı şeyi yapmak zorunda, çünkü ona sunulmuş olan kültürel miras, sahip olduğu koşullara uymuyor; orta ve üst düzey gelire sahip aileler hafta sonlarını ve yaz tatillerini çocuklarını daha da başarılı olmaya zorlamak için kullanırken durum başka türlü olamaz. İçinde bulunduğu topluluk ona gereksinimi olan şeyi vermiyor. O halde ne yapması gerekiyor? Akşamlarından, arkadaşlarından ve hafta sonlarından –eski dünyasının bütün o öğelerinden– vazgeçmek ve onların yerine KIPP’i koymak.

İşte biraz yürek paralayıcı bir pasajla tekrar Marita:

Beşinci sınıfa başladığımızda, eski okulumdan bir kızla görüşmeye devam ediyordum ve her Cuma okuldan çıktıktan sonra onun evine gidip annem işten eve dönene kadar orada kalıyordum. Bu nedenle ev ödevlerimi de onların evinde yapıyordum. Onun hiç ev ödevi olmuyordu. Bana “Aman Tanrım, okulda çok vakit geçiriyorsun” derdi. Sonra KIPP’e gitmek istediğini söyledi, ama daha sonra KIPP çok zor olduğu için bu kez oraya gitmek istemediğini söyledi. “Herkes KIPP’in zor olduğunu söylüyor, ama bir kez alıştıktan sonra gerçekten zor değil” dedim. “Çünkü sen akıllısın” dedi. “Hayır, hepimiz akıllıyız” dedim. Hevesi çok kırıldı, çünkü beşe kadar okulda kalıyorduk ve çok ev ödevimiz oluyordu; ben de ona çok ev ödevi yapmanın sınıfta daha başarılı olmamıza yardım ettiğini söyledim. Bütün bunları dinlemek istemediğini söyledi. Artık bütün arkadaşlarım KIPP’ten.

Bunlar bir çocuktan istenmeyecek kadar çok mu? Evet. Ancak bir de olayları Marita'nın perspektifinden düşünün. Okuluyla pazarlık etti. Sabah saat 5:45'te kalkacak, cumartesileri de okula gidecek ve gece on bire kadar ev ödevi yapacak. Buna karşılık KIPP onun gibi yoksulluğa mahkûm çocukları alıp onlara kurtulmaları için bir şans tanımayı vaat ediyor. Onların yüzde 84'ünü matematikte sınıflarının gerektirdiği düzeye ya da daha yukarısına taşıyacak. KIPP öğrencilerinin yüzde 90'ı Bronx'taki başıboş liselere gitmek zorunda kalmaktansa bu performans sayesinde özel ya da kiliseye bağlı liselerden burs alacaklar. Ve bu lise deneyimi sayesinde KIPP mezunlarının yüzde 80'inden fazlası üniversiteye gidecek; birçoğu da ailelerinde üniversiteye giden ilk kişi olacak.

Bu nasıl kötü bir pazarlık olabilir ki? Outliers'ta öğrendiğimiz her şey başarının öngörülebilir bir rota izlediğini söylüyor. Başarılı olanlar en parlak zekaya sahip olanlar değil. Eğer öyle olsaydı Chris Langan da Einstein'la aynı yerde olurdu. Başarı sadece kendi adımıza aldığımız kararların ve gösterdiğimiz çabaların toplamı da değil. Daha çok, bir armağan. Çizginin dışındakiler kendilerine fırsat verilenler ve bu fırsatları değerlendirecek güç ve soğukkanlılığa sahip olanlar. Ocak ayında doğan hokey ve futbol oyuncuları için bu yıldızlar karmasına girebilmekti. Beatles için, Hamburg'du. Bill Gates için, şans doğru zamanda doğmuş olmak ve ortaokulda kendisine bir bilgisayar terminalinin sunulmuş olmasıydı. Joe Flom ve Watchtell, Lipton, Rosen ve Katz kurucuları birden fazla şansa sahipti. Doğru zamanda, doğru anne babadan, doğru etnik altyapıyla doğmuşlardı ki bütün bunlar onlara şirketlerin el değiştirmesiyle ilgili yasalarda, bu konu hukuk dünyasında çok gözde bir çalışma alanı olana kadar, 20 yıl boyunca bol bol pratik yapma olanağı sağlamıştı. Ve Kore Havayolları'nın en sonunda her şeyi düzeltmek için yaptığı şey, pilotlarına kültürel miraslarının getirdiği sınırlamalardan kurtulma fırsatı sunmaktı.

Burada alınacak ders çok basit. Ancak bu dersin ne kadar sıklıkla küçümseniyor olduğunu görmek çarpıcı. En iyi, en parlak, en kendi kendini yetiştirmiş mitlerine o kadar kapılıyoruz ki çizginin dışındakilerin topraktan doğal olarak fışkırdığını düşünüyoruz. Genç Bill Gates'e bakıyoruz ve dünyamızın bu 13 yaşındaki gence çok başarılı bir girişimci olma olanağını sunmuş olması bizi hayrete düşürüyor. Ancak alınacak ders bu değil. Dünyamızın tek yaptığı 1968'de 13 yaşındaki tek bir gence zaman paylaşımlı bir terminale sınırsız erişim olanağı sunmasıydı. Eğer bu olanak

bir milyon gence sunulmuş olsaydı, bugün kaç Microsoft'umuz daha olurdu? Daha güzel bir dünya yaratmak için, bugün başarıyı belirleyen şanslı farklılık ve keyfi avantajların yerini, fırsat eşitliğinin egemen olduğu bir toplum almalı. Eğer Kanada yılın ikinci yarısında doğmuş olan çocuklar için ikinci bir hokey ligi kurmuş olsaydı, yetişkin hokey yıldızlarının sayısı da günümüzdekinin iki katı olurdu. Şimdi yeteneklerin her alanda ve her meslekte bu yolla filizlenebildiğini düşünün. Dünya yetindiğimizden çok daha zengin bir dünya olabilirdi.

Marita'nın metrekarelerce oyun alanları ve pırıl pırıl tesisleri olan yepyeni bir okula gereksinimi yok. Dizüstü bilgisayara, daha küçük bir sınıfa, doktorası olan bir öğretmene ya da daha geniş bir daireye gereksinimi yok. Daha yüksek bir IQ'ya ya da Chris Langan'ınki kadar hızlı bir zihne gereksinimi yok. Hiç kuşkusuz, bütün bunlara sahip olmak hoş olurdu. Ancak bir şeyi atlıyorlar. Marita'nın sadece bir şansa gereksinimi vardı. Ve ona verilen şansa bakın! Biri çeltik tarlasından küçük bir parçayı alıp Güney Bronx'a getirdi ve Marita'ya anlamlı çalışma mucizesini açıkladı.

SONSÖZ

Bir Jamaika Hikayesi

“KENDİ SOYUNDAN MELEZ ÇOCUK DOĞARSA,

BUNLAR AZAT EDİLİR.”

1.

9 Eylül 1931’de Daisy Nation adlı genç bir kadın ikiz kız bebek dünyaya getirdi. O ve eşi Donald, orta Jamaika’nın Saint Catherine’s bölgesinde Harewood adlı küçük bir köyün okulunda öğretmenlik yapıyorlardı. Kızlarına Faith ve Joyce adını verdiler. Donald’a ikiz babası olduğu söylendiğinde dizleri üzerine çöktü ve onları Tanrı’ya emanet etti.

Nation’lar Harewood’daki Anglikan kilisesinin arazisi içinde küçük bir kulübede yaşıyordu. Okul, hemen yan tarafta beton sütunlar üzerine dikilmiş bir binanın uzun tek bir odadan oluşan ambarıydı. Bazı günler buradaki çocukların sayısı 300’e kadar çıkardı, bazı günler ise iki düzineyi bile bulmazdı. Çocuklar yüksek sesle okur ya da ezbere çarpım tablosunu sayardı. Yazı için yazı tahtaları kullanılıyordu. Mümkün olduğunda sınıflar dışarı, mango ağaçlarının altına taşınıyordu. Çocuklar kontrolden çıkarsa Donald Nation odanın bir ucundan diğer ucuna yürürdü; o elindeki kayışı sağa sola sallarken, çocuklar itişip kakışarak yerlerine geri dönerdi.

Heybetli bir adamdı, sakin ve ağırbaşlıydı ve büyük bir kitap tutkunuydu. Küçük kütüphanesinde şiir ve felsefe yapıtları ve Somerset Maugham gibi yazarların romanları vardı. Her gün gazeteyi dikkatle okur, dünyadaki olayları izlerdi. Tepenin diğer yamacında yaşayan Anglikan papazı Archdeacon Hay en iyi arkadaşıydı; akşamları gelip Donald’ın verandasında otururdu; birlikte Jamaika’nın sorunlarını tartışırlardı. Donald’ın eşi Daisy, Saint Elizabeth bölgesindendi. Evlenmeden önceki soyadı Ford’du ve babasının küçük bir bakkal dükkanı vardı. Daisy üç kızkardeşten biriydi ve güzelliğiyle ünlüydü.

İkizler 11 yaşında kuzey kıyıları yakınındaki Saint Hilda’s adlı yatılı okula burs kazandı. Burası İngiliz rahiplerin, toprak sahiplerinin ve ırgat başlarının kızları için kurulmuş eski bir Anglikan özel okuluydu. Bu okuldan Londra’daki University College’a başvurdular ve kabul edildiler. Çok geçmeden Joyce, Graham adlı bir İngiliz matematikçinin yirmi birinci yaş doğum günü partisine gitti. Graham bir şiiri ezbere okumak için ayağa kalktı ve dizeleri unuttu; Joyce onun adına utandı; onu hiç tanımadığı için de onun adına utanmış olmasına bir anlam veremedi. Joyce ve Graham

birbirlerine âşık oldu ve evlendiler. Kanada'ya taşındılar. Graham bir matematik profesörüydü. Joyce başarılı bir yazar ve aile terapisti oldu. Üç oğulları oldu ve kent dışında bir tepenin üzerinde güzel bir ev inşa ettiler. Graham'in soyadı Gladwell. O benim babam; Joyce Gladwell de annem.

2.

Bu benim annemi başarıya götüren yolun hikayesi ve doğru değil. Anlatılanların uydurulmuş olması anlamında değil. Ancak Bill Gates'in hikayesini Lakeside'daki bilgisayara değinmeksizin anlatmanız nasıl yanlışsa, Asyalıların olağanüstü matematik yeteneğinden, çeltik tarlalarına geri dönmeksizin söz etmeniz nasıl yanlışsa, bu da o kadar yanlış. Annemin eline geçen birçok fırsatı ve sahip olduğu kültürel mirasın önemini hikayenin dışında bırakıyor.

Örneğin, 1935'te annem ve kızkardeşi dört yaşındayken William M. MacMillan adlı bir tarihçi Jamaika'yı ziyaret eder. Güney Afrika'da Johannesburg'daki Witwatersrand Üniversitesi'nde profesördür. MacMillan zamanının ötesinde bir adamdır: Güney Afrika'daki siyah nüfusun sosyal sorunları hakkında derin kaygıları vardır ve Güney Afrika'da savunduğu iddiayı burada da savunmak için Karayipler'e gelmiştir.

MacMillan'ın kaygılarından en önemlisi Jamaika'nın eğitim sistemiydi. Formal okul eğitimi –büyük annemle büyük babamın evine komşu ahşap ambarda olup bitenleri "formal okul eğitimi" olarak adlandırabilirseniz– sadece 14 yaşa kadardı. Jamaika'da hiç devlet lisesi ve üniversitesi yoktu. Akademik eğilimleri olanlar, gençlik yıllarında başöğretmenden ekstra ders alıyor ve şansları varsa öğretmen okuluna gitmeyi başarıyorlardı. Daha büyük tutkuları olanlar şöyle ya da böyle özel bir okula, oradan da ABD ya da İngiltere'de bir üniversiteye gitmenin yolunu bulmak zorundaydı.

Ancak burslar seyrekti ve özel okulların maliyeti ayrıcalıklı çok az kişi dışında herkes için pahalıydı. "İlkokullardan liseye uzanan köprü dar ve güvensiz" diye yazmıştı daha sonra MacMillan, İngiltere'nin sömürgelerine yönelik tavrını konu alan Warning from the West Indies başlıklı zehir gibi eleştirisinde. Eğitim sistemi "en alt" sınıflar için hiçbir şey yapmıyordu. Şöyle devam ediyordu: "Bu okullar olsa olsa sosyal ayrımları derinleştiren ve keskinleştiren bir faktör." Eğer devlet halkına fırsat sağlamıyorsa, diye uyarıyordu, kargaşa olacaktır.

MacMillan kitabını yayınladıktan bir yıl sonra Karayipler'i bir ayaklanma ve kargaşa dalgası silip süpürdü. Trinidad'da 14 kişi öldürüldü ve 59 kişi yaralandı. Barbados'ta 14 kişi öldürüldü ve 47 kişi yaralandı. Jamaika'da bir dizi sert grev ülkedeki faaliyetleri durdurdu ve acil durum ilan edildi. Britanya hükümeti panikle MacMillan'ın reçetelerine uygun eylemlerde bulundu ve diğer reformların yanı sıra akademik yatkınlığı olan öğrenciler özel liselere gidebilsin diye "bütün adaları kapsayan" bir dizi burs önerisinde bulundu. Burslar 1941'de verilmeye başlandı. Ertesi yıl annem ve ikiz kızkardeşi sınavın başına oturdu. İşte lise eğitimini böyle aldılar; iki, üç ya da dört yıl önce doğmuş olsalardı, asla eksiksiz bir eğitim alamayabilirlerdi. Annem yaşamının rotasını, doğum tarihine, 1937 ayaklanmalarını gerçekleştirenlere ve W. M. MacMillan'a borçlu.

Büyük annem Daisy Nation'ı "güzelliğiyle ünlü" diye betimledim. Ancak gerçek şu ki bu onu betimlemenin kayıtsız ve alçakgönüllü bir yolu. O bambaşkaydı. Annemle kızkardeşinin Saint Hilda's okuluna gitmek için Harewood'u terk etmesi büyük annemin marifetiydi. Büyük babam heybetli ve bilgili bir adam olabilirdi, ancak aynı zamanda idealist ve hayalperestti. Kendini kitaplarına gömmüştü. Kızlarıyla ilgili hırsları olsaydı bile, onları gerçekleştirecek ileri görüşlülük ve enerjisi yoktu. Büyük annemde ise bunlar vardı. Saint Hilda's onun fikriydi: Bölgedeki daha zengin ailelerden bazıları kızlarını oraya gönderiyordu ve büyük annem iyi bir okulun ne anlama geldiğini gördü. Kızları köydeki diğer çocuklarla oynamıyordu. Okuyorlardı. Lise için Latince ve cebir gerekiyordu; bu nedenle, kızlarına Archdeacon Hay'den ders aldırdı.

"Ona çocuklarıyla ilgili hedeflerini sorsaydınız, bizim oradan ayrılmamızı istediğini söylerdi" diyor annem. "Jamaika çerçevesinde sunulanların yeterli olmadığını hissediyordu. Yola devam etme fırsatınızın olması ve sizin bu fırsatı değerlendirebilmeniz durumunda, ona göre üst sınır yoktu."

Burs sınavının sonuçları geldiğinde, sadece teyzem burs kazanmıştı. Annem kazanamamıştı. Bu ilk hikayemin kayıtsız kaldığı bir diğer gerçek. Annem, anne babasının kapı girişinde dikilip birbirleriyle konuştuklarını anımsıyor. "Başka paramız yok." İlk sömestr için okul ücretini ödemiş, üniformaları satın almış ve tasarruflarını tüketmişlerdi. Annemin ikinci sömestrin okul ücretini ödeme zamanı gelince ne yapacaklardı? Ancak, bir kızlarını gönderip diğerini göndermezlik de edemezlerdi. Büyük annem

vefalıydı. Her ikisini de gönderdi –ve dua etti– ve birinci sömestrin sonunda, okuldaki diğer kızlardan birinin iki burs kazanmış olduğu ortaya çıktı; bu nedenle, ikincisi anneme verildi.

Üniversiteye gitme zamanı geldiğinde, teyzem, ikizlerin akademik olanı, Centenary Scholarship adlı bursu kazandı. “Centenary (Yüzüncü Yıl)” bu bursun Jamaika’da kölelik kaldırıldıktan yüzyıl sonra başlatıldığı gerçeğine göndermeydi. Burs devlet ilkokullarından mezun olanlara veriliyordu ve Britanyalıların köleliğin kaldırılışını onurlandırmayı ne kadar önemsediklerinin bir ölçüsü olarak, her yıl bütün adaya sadece tek bir Yüzüncü Yıl bursu veriliyordu. Burs sırasıyla bir yıl en başarılı kıza, bir yıl en başarılı erkeğe gidiyordu. Teyzemin başvurduğu yıl “kız” yıllarından biriydi. Şanslıydı. Annem şanslı değildi. Annem İngiltere yolculuğunun maliyeti, oda, yemek ve geçim masrafları ve Londra Üniversitesi’nin okul ücretiyle karşı karşıyaydı. Bu rakamın ne kadar cesaret kırıcı olduğunu anlamak isterseniz, teyzemin kazandığı Yüzüncü Yıl bursunun değeri, büyük olasılıkla büyük annemle büyük babamın bir yıllık maaşlarının toplamıydı. Öğrenci kredisi programları yoktu, taşradaki öğretmenlere kredi veren bankalar yoktu. “Babama sorsaydım ‘Hiç paramız yok’ diye yanıt verirdi” diyor annem.

Daisy ne mi yaptı? Komşu kasabadaki Çinli dükkan sahibine gitti. Jamaika, on dokuzuncu yüzyıldan beri adanın ticaret yaşamında baskın olan çok geniş bir Çinli nüfusa sahip. Özel Jamaika dilinde, mağazaya “Chinee-shop” denir. Daisy de “Chinee-shop”a, Bay Chance’e gitti ve ödünç para aldı. Ne kadar ödünç aldığını hiç kimse bilmiyor, ancak çok büyük bir miktar olsa gerek. Ve hiç kimse neden Bay Chance’in Daisy’ye ödünç para verdiğini bilmiyor; hiç kuşkusuz, onun Daisy Nation olması, faturalarını tam zamanında ödemesi ve Harewood Okulu’nda Chance’in çocuklarının da öğretmeni olması dışında. Bu Jamaikalılara ait okul bahçesinde Çinli bir çocuk olmak her zaman kolay değildi. Jamaikalı çocuklar Çinli çocukları alaya alırdı. “Çinliler köpek yer.” Daisy iyi kalpli ve sevilen bir kişilikti; bütün bu düşmanlığın ortasında bir vahaydı. Bay Chance kendini ona borçlu hissetmiş olabilir.

“Annem ne yaptığını bana anlattı mı? Ona sormadım bile” diye aktarıyor anımsadıklarını annem. “Oluverdi işte. Üniversiteye başvurdum ve girdim. Sadece anneme güvenebileceğim duygusuyla hareket ettim; hatta anneme güveniyor olduğumun farkına bile varmadan.”

Joyce Gladwell üniversite eğitimini önce W. M. MacMillan'a, sonra Saint Hilda's okulunda fazla bursundan vazgeçen öğrenciye, sonra Bay Chance'e ve en önemlisi Daisy Nation'a borçlu.

3.

Daisy Nation Jamaika'nın kuzeybatı ucundandı. Büyük büyük babası William Ford'du. İrlandalıydı ve Jamaika'ya 1784'te bir kahve plantasyonu satın aldıktan sonra gelmişti. Çok geçmeden bir kadın köle satın aldı ve onu metresi yaptı. Kadını güney kıyılarında bir balıkçı köyü olan Alligator Pond'un rıhtımlarında fark etmişti. Batı Afrika'daki Igbo kabilesinin kadınlarındandı. John adını verdikleri bir oğulları oldu. Dönemin dilinde bir "mulatto"ydu; yani melezdi ve o noktadan başlayarak bütün Ford'lar Jamaika'nın melez sınıfına dâhil oldu.

Aynı dönemde Amerika'nın güneyinde beyaz bir toprak sahibinin bir köleyle bu tür bir ilişkiye girmesi son derece sıradışıydı. Beyazlarla siyahlar arasında cinsel ilişki ahlaki açıdan çirkin kabul ediliyordu. Irklar arası ilişkiyle melez çocukların dünyaya gelmesini yasaklayan yasalar kabul edildi ki sonuncusu ABD Yüksek Mahkemesi tarafından 1967'ye kadar yürürlükten kaldırılmamıştır. Köle bir kadınla uluorta yaşayan bir plantasyon sahibi toplum dışı bırakılırdı ve bir siyahla beyazın birlikteliğinden dünyaya gelen çocuk köle olarak kalırdı.

Jamaika'da ise tavır farklıydı. O yıllarda Karayipler kalabalık bir köle sömürgesinden biraz daha fazlasıydı. Sayıca siyahlar beyazları bire onu aşan bir oranda geride bırakıyordu. Evlenilebilecek beyaz kadın varsa da sayısı çok azdı ve bunun bir sonucu olarak Batı Hint Adaları'ndaki beyaz adamların ezici çoğunluğunun siyah ya da kahverengi metresleri vardı. Jamaika'da cinsel maceralarının eksiksiz bir günlüğünü tutan Britanyalı bir plantasyon sahibi adada geçirdiği otuz yedi yıl içinde 138 farklı kadınla ilişkiye girmişti; bunların hemen hepsi köleydi ve insan tümünün gönüllü partnerler olup olmadığı konusunda kuşkuya kapılıyor. Beyazlar melezleri – bu ilişkilerden doğan çocukları– potansiyel müttefik ve kendileriyle adadaki çok sayıda köle arasında bir tampon olarak görüyordu. Melez kadınlar metres olarak ödüllendiriliyordu ve renkleri onlardan bir ton açık olan çocukları sosyal ve ekonomik basamaklarda daha da yukarı tırmanıyordu. Melezler nadiren tarlalarda çalışıyordu. "Evde" çalıştıkları çok daha kolay

bir yaşam sürüyorlardı. Azat edilme olasılığı en yüksek olanlar onlardı. Beyaz mal sahiplerinin vasiyetlerinde o kadar çok melez metrese önemli miktarlarda servet bırakıldı ki Jamaika meclisi miraslara (o zamanlar çok büyük bir miktar olan) 2.000 sterlin sınırını getiren bir yasayı kabul etti.

"Bir Avrupalı Batı Hint Adalarına gelip yerleştiğinde ya da belli bir süre kaldığında kendine bir hizmetçi ya da metres tutmayı gerekli buluyor" diye yazmıştı on sekizinci yüzyılda bir gözlemci. "Kişi, çeşitli seçenekler arasından tercih yapma fırsatına sahiptir: siyah, esmer, melez ya da mestee, yani bir beyaz ile çeyrek zencinin çocuğu (çeyrek zenci, iki dedesinden ve iki ninesinden biri zenci olan melezdir). Bunlardan herhangi biri 100-150 sterline satın alınabilir… Kendi soyundan melez çocuk doğarsa, bunlar azat edilir ve maddi gücü olan babalar tarafından çoğunlukla üç dört yaşında İngiltere'ye eğitime gönderilir."

Daisy'nin büyük babası John böyle bir dünyaya gözlerini açmıştı. En iyi tanımı Afrikalı cezai bir sömürge olabilecek bir ülkede yaşanan kölelikten bir kuşak ileride özgür bir adam olarak eğitimin her tür yararını görmüştü. Yarı Avrupalı ve yarı Jamaika'nın yerli kabilesi Arawak'tan bir melezle evlendi ve yedi çocuğu oldu.

"Bu insanların –melezlerin– statüsü vardı" diyor Jamaikalı sosyolog Orlando Patterson. "Onlar 1826'da tüm yurttaşlık haklarına sahipti. Hatta tüm yurttaşlık haklarını Jamaika'daki Musevilerle aynı zamanda elde ettiler. Oy kullanabiliyorlardı. Bir beyazın yapabildiği her şeyi yapabiliyorlardı ve bütün bunlar hâlâ bir köle toplumunun söz konusu olduğu bir bağlamda gerçekleşiyordu.

"İdeal olarak, zanaatkâr olmaya çalışıyorlardı. Unutmayın Jamaika'da şeker plantasyonları vardır ve Amerika'nın güneyindeki pamuk tarlalarından çok farklıdır. Pamuk çoğunlukla tarımsal bir iştir. Bu ürünü toplarsınız ve işleme neredeyse bütünüyle Lancashire'da ya da Kuzey'de yapılır. Şeker ise endüstriyel bir kompleks gerektirir. Hemen orada fabrikanızın olması gerekir, çünkü şeker toplandıktan sonra saatler içinde sakarozunu kaybetmeye başlar. Şeker fabrikanızın olmasından başka seçeneğiniz yoktur ve şeker fabrikaları geniş bir görev yelpazesi gerektirir. Fıçıcılar. Kazancı. Dülger. Bu işlerin büyük bölümü melezler tarafından yapılıyordu.

Ayrıca Jamaika'nın İngiliz elitleri, ABD'deki emsallerinin tersine, ülke kurmak gibi büyük bir projeye çok az ilgi duyuyordu. Onlar paralarını kazanıp İngiltere'ye geri dönmek istiyordu. Düşmana ait topraklar olarak kabul ettikleri bir yerde kalmak istemiyorlardı. Bu nedenle, yeni bir toplum kurma görevi de –içerdiği birçok fırsatla birlikte– melezlere kaldı.

"1850'ye gelindiğinde, [Jamaika'nın başkenti] Kingston belediye başkanı bir melezdi" diye devam ediyor Patterson. "[Jamaika'nın başlıca gazetesi] Daily Gleaner'ın kurucusu da. Bunlar melezdi ve işin çok başlarında profesyonel sınıflara egemen olmaya başlamışlardı. Beyazlar işletmeyle ya da plantasyonla ilgileniyordu. Doktor ve avukat olanlar bu melez insanlardı. Okulları yönetenler bu insanlardı. Kingston başpapazı tipik kahverengi bir adamdı. Bunlar ekonomik elitler değildi. Kültürel elitlerdi."

Aşağıdaki çizelge 1950'lerin başlarında Jamaikalı profesyonellerin –avukatlar ve parlamento üyeleri– ayrıldığı iki kategoriyi gösteriyor. Bu kategorizasyon ten rengine göre yapılmış. "Beyaz ve açık" ya bütünüyle beyaz ya da daha çok artık açıkça ortada olmayan siyahi bir mirasa sahip kişileri anlatıyor. "Zeytin" bunun bir adım gerisi; "açık kahve" ise zeytinin bir adım gerisi (ancak bu iki ten rengi arasındaki fark sadece Jamaikalıların anlayabileceği belirginlikte). Unutulmaması gereken gerçek şu ki 1950'lerde "siyahlar" Jamaika nüfusunun yüzde 80'ini oluşturuyor, melezleri bire beş geride bırakıyordu.

Etnik köken	Avukatlar (%)	Parlamento Üyeleri (%)
>Çinli	3,1	
Doğu Hint Adaları'ndan	-	
Musevi	7,1	
>Suriyeli	-	
Beyaz ve açık	38,8	10
Zeytin	10,2	13
Açık kahve	17,3	19
Koyu kahve	10,2	39
Siyah	5,1	10
Bilinmeyen	8,2	

Bir parça beyaz olmanın melez azınlığa sağladığı olağanüstü avantaja bakın. Tarlalarda değil de evde çalışmış, yurttaşlık haklarının tümüne 1826'da sahip olmuş, köleleştirilmek yerine değer verilmiş, şekerkamışı

tarlalarına gönderilmek yerine anlamlı bir iş yapma şansına kavuşmuş atalarının olması, iki üç kuşak sonra mesleki başarıda bütün bu farkları yaratmıştı.

Bir diğer deyişle, Daisy Ford'un kızları için arzuladıkları hiç yoktan ortaya çıkmamıştı. Bir ayrıcalık mirası devralmıştı. Çocukken yanına yaşamaya gittiği ağabeyi Rufus bir öğretmendi ve bilgili bir adamdı. Kardeşi Carlos Küba'ya gitmiş ve sonra Jamaika'ya geri dönerek bir giysi atölyesi açmıştı. Babası Charles Ford ürün toptancısıydı. Annesi Ann eğitimli, sosyal basamaklarda yükselen bir diğer aileden, Powell'lardan geliyordu ve Powell'lar iki kuşak sonra Colin Powell'ı çıkaracaktı. Dayısı Henry toprak sahibiydi. Büyük babası John –William Ford ile Afrikalı metresinin oğlu– papaz oldu. Ford ailesinde Rhodes Bursu kazananların sayısı üçten aşağı değildi. Annem, W. M. MacMillan'a, 1937 ayaklanmalarını gerçekleştirenlere, Bay Chance'e ve Annesi Daisy Ford'a borçluysa, Daisy de Rufus, Carlos, Ann, Charles ve John'a borçlu.

4.

Büyük annem dikkate değer bir kadındı. Ancak Ford'ların yukarı doğru izlediği sürekli ve tutarlı yolun ahlaki açıdan karmaşık bir hareketle başladığını unutmamak önemli: William Ford, Alligator Pond'daki bir köle pazarında büyük büyük büyük büyük anneme arzuyla baktı ve onu satın aldı.

Bu şekilde seçilmeyen kölelerin yaşamları ise kısa ve mutsuz oldu. Jamaika'da plantasyon sahipleri, köleleri henüz gençken onlardan olası en yüksek verimi elde etmenin –kölelerini işe yaramaz hale gelinceye ya da ölünceye kadar çalıştırmanın– ve sonra sadece pazardan yeni bir tane satın almanın en doğrusu olacağına inanıyordu. Bir köleden sahip olduğu çocuğu bağrına basmakla köleleri mal olarak görmek arasındaki felsefi çelişkiyi hiç dert edinmiyorlardı. Cinsel maceralarının günlüğünü tutan plantasyon sahibi William Thistlewood, sevdiği ve ona bir erkek evlat verdiği söylenen Phibbah adlı bir köleyle yaşam boyu süren bir ilişki yaşadı. Ancak "tarlalardaki" kölelerine göre o bir canavardı; kaçmaya çalışanları "Derby cezası" olarak adlandırdığı biçimde cezalandırırdı. Kaçak, dövülürdü ve açık yaralarına tuzlu salamura suyu, limon suyu ve kırmızıbiber sürülürdü.

Bir diğer köle, kaçağın ağzına dışkısını boşaltırdı ve dört beş saat ağzını açmasına izin verilmezdi.

O halde Jamaika'nın kahverengi tenli sınıflarının, daha açık renkli olmalarını fetiş haline getirmeleri şaşırtıcı değil. Bu onlar için büyük bir avantajdı. Bir başkasının ten rengini dikkatle inceliyor ve sonuçta renk oyununu beyazlar kadar acımasız biçimde oynuyorlardı. "Sıklıkla olduğu gibi, bir ailede çocukların ten renkleri farklı tonlardadır," diye kaleme almıştı Jamaikalı sosyolog Fernando Henriques:

Teninin rengi en açık olan, diğerlerinden üstün tutulacaktır. Ergenlik döneminde ve evlenene kadar, ailenin dostları ve açık renk ya da daha açık renk tenli bireyleri ağırlanıp eğlendirilirken, daha koyu renk tenli bireylerin ayakaltında olmaması sağlanacaktır. Açık renk tenli çocuk ailenin rengini yükselten kişi olarak görülür ve onu başarıya götüren yol üzerinde hiçbir engel olmamalıdır ki bu yol ailenin renk statüsünü daha da yükseltecek olan evlilik yoludur. Açık renk tenli bir kişi, daha koyu renk tenli akrabalarla sosyal ilişkilerini kesmeye çalışmalıdır… Zenci ailenin daha koyu renk tenli bireyleri, çok açık renk tenli bir akrabanın "Beyaz" kabul edilme çabalarını teşvik edecektir. Aile içi ilişkilerin yaşanma biçimi, renk önyargısının toplumsal tezahürüne zemin hazırlar.

Benim ailem de bundan muaf değildi. Daisy eşinin kendisinden daha açık renk tenli olmasından fazlasıyla gurur duyardı. Ancak aynı önyargı ona da yöneltilirdi: "Biliyor musun, Daisy çok hoş" derdi kayınvalidesi, "ancak teni çok koyu."

Annemin akrabalarından biri de (Ona Joan Teyze diyeceğim) renk toteminin oldukça yukarısındaydı. "Beyaz ve açık"tı. Ancak eşi Jamaika'da "Injun" denilen tipteydi; koyu renk tenli ve düz, güzel, siyah saçlı adam. Kızları da babaları gibi koyu renk tenliydi. Bir gün, eşi öldükten sonra, kızını ziyaret etmek için trenle yolculuk ediyordu; bulunduğu kompartımanda açık renk tenli bir adamla tanıştı ve ona ilgi duydu. Ardından yaşananları Joan Teyze yıllar sonra, çok büyük utançla, sadece anneme anlatmış. Joan Teyze trenden indiğinde, kendi kanını canını reddederek, kızının yanından geçip gitmiş, çünkü bu kadar açık renk tenli ve çekici bir adamın onun bu kadar koyu renk tenli bir kızı olduğunu bilmesini istememiş.

1960’larda annem yaşadıklarıyla ilgili bir kitap kaleme aldı. Kitabın adı Brown Face, Big Master’dı; “kahverengi yüz” kendisini, “büyük efendi” ise Jamaika lehçesinde Tanrı’yı ifade ediyordu. Bir yerde, annem, babamla Londra’da evlendikten sonra yaşadıkları dönemi anlatıyor; ağabeyim henüz bebekmiş. Bir daire arıyorlarmış ve uzun bir arayıştan sonra babam Londra banliyölerinden birinde bir daire bulmuş. Bununla birlikte, taşındıkları günün ertesi, mal sahibi kadın evden çıkmalarını istemiş. “Eşinizin Jamaikalı olduğunu bana söylememiştiniz” demiş babama öfke içinde.

Annem kitabında bu aşağılamayı anlamak ve yaşadıklarını inancıyla dengelemek için verdiği uzun mücadeleleri anlatıyor. Sonunda, öfkenin bir seçenek olmadığını ve ailesi kuşaklar boyu ırk hiyerarşisinden yararlanmış melez bir Jamaikalı olarak, kendisinin de bir başka kişiyi insanları derilerinin rengine göre ayırma dürtüsü nedeniyle kolay kolay suçlayamadığını kabul etmek zorunda kalmış:

Tanrı’ya o kadar yakındım ki: “İşte ben, zenci ırkın özgür olmak ve egemen konumdaki beyazlarla eşit kabul edilmek için verdiği savaşta yaralanmış temsilcisi!” Tanrı eğleniyordu; dualarıma inanmıyordu. Tekrar deniyordum. Sonra Tanrı bana şöyle dedi: “Sen de aynı şeyi yapmadın mı? Bütün o insanları anımsa, yüzeyde daha farklı oldukları için hor gördüğün, uzak durduğun ya da diğerlerinden daha anlayışsız davrandığın insanları. Daha koyu renk tenli olmadığın için sevinmedin mi? Siyah olmadığına şükretmedin mi?” Mal sahibi kadına duyduğum öfke ve nefret eriyip gitti. Ben de ondan daha haklı durumda değildim... ayrıca daha haksız durumda da değildim. Her ikimiz de kendini beğenmişlik günahını işlemiş, gurur ve ayrımcılıkla bazı insanları kendimizden uzaklaştırmıştık.

Kökenlerimiz konusunda dürüst olmak kolay değil. Annemin başarısını mağdurluk edebiyatı yerine kazanılmış doğrudan bir zafer olarak tanımlaması daha kolay olurdu; tıpkı Joe Flom’a gelmiş geçmiş en mükemmel avukat olarak bakmanın ve onu böyle adlandırmanın daha kolay olacağı gibi; oysa onun bireysel başarısı etnik kökeniyle, kuşağıyla, giyim sektörünün ayrıntılarıyla ve kent merkezindeki hukuk şirketlerinin tuhaf önyargılarıyla o kadar olmayacak biçimde iç içe geçmiş. Bill Gates dahi unvanını kabul etmekle yetinebilirdi. Yaşamına geri dönüp bakarak “Çok şanslıydım” demek azımsanmayacak bir alçakgönüllülük olurdu. Ayrıca şanslıydı da. 1968’de Lakeside Academy’deki Anneler Kulübü ona bir bilgisayar satın almıştı. Bir hokey oyuncusunun, Bill Joy’un, Robert

Oppenheimer’ın ya da çizginin dışındaki bir diğer kişinin yüksek makamından aşağı bakıp dürüstçe “Bütün bunları ben kendim başardım” demesi olanaksızdır. Süperstar avukatlar, matematiğin harika çocukları ve yazılım girişimcileri ilk bakışta sıradan deneyimlerin dışında görünüyor. Oysa öyle değil. Onlar tarihin ve toplumun, fırsatın ve mirasın eseri. Başarıları sıradışı ya da gizemli değil. Kimi hak edilmiş, kimi hak edilmemiş, kimi kazanılmış, kimi sadece şansla gelmiş –ancak hepsi de o kişiyi o kişi yapan– avantajlardan ve miraslardan örülü bir ağın ürünü. Çizginin dışındaki sonuçta hiç de çizginin dışında değil.

Benim büyük büyük büyük büyük annem Alligator Pond’da satın alındı. Bu eylem oğlu John Ford’a onu yaşam boyu köle olmaktan kurtaracak bir ten renginin ayrıcalığını verdi. Daisy Ford’un kucak açtığı ve kızları yararına büyük başarıyla kullandığı fırsatlar kültürü ona Batı Hint sosyal yapısındaki tuhaflıklardan miras kalmıştı. Ve annemin eğitimi 1937 ayaklanmalarının ve Bay Chance’in çalışkanlığının ürünüydü. Bunlar tarihin aileme armağanlarıydı ve eğer o bakkalın kaynakları, o ayaklanmaların meyveleri, o kültürün olanakları ve o ten renginin ayrıcalıkları diğer insanlara da uzansaydı şimdi daha kaç kişi bir dağın yüksekliklerinde güzel bir evde mutlu ve başarılı bir yaşam sürüyor olurdu?

Notlar

GİRİŞ

John G. Bruhn ve Stewart Wolf, Roseto'daki çalışmaları üzerine iki kitap yayımladılar: The Roseto Story (Norman: University of Oklahoma Press, 1979) ve The Power of Clan: The Influence of Human Relationships on Heart Disease (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1993). Roseto Valfortore, İtalya ile Roseto, Pennsylvania, ABD'nin karşılaştırması için bkz. Carla Bianco, The Two Rosetos (Bloomington: Indiana University Press, 1974). Roseto akademik açıdan topladığı ilgi düzeyiyle Pennsylvania'daki küçük kasabalar arasında benzersiz olabilir.

BİR: MATTA ETKİSİ

Jeb Bush'un kendi kendini yetiştirmiş bir adam olmakla ilgili hayalleri S. V. Dáte'in Jeb: America's Next Bush adlı kitabında, özellikle sayfa 80-81'de ayrıntılı olarak anlatılmıştır (New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin/2007). Dáte şöyle diyor: "Hem 1994 hem de 1998 kampanyalarında Jeb açıkça ifade etti: Altyapısı için özür dilememekle kalmıyor, aynı zamanda mali durumundan gurur duyuyordu ve bunun kendi cesaretinin ve iş etiğinin sonucu olduğundan emindi. 'Başardığım şey için gerçekten çok çalıştım ve bundan çok gurur duyuyorum' diyordu 1993'te St. Petersburg Times'a. 'Hiç suçluluk hissetmiyorum. Yanlış bir şey yaptığımı hissetmiyorum.'"

"Tavrı 1992'de CNN'deki Larry King Live programında sergilediğinin çok benzeriydi: İş fırsatlarına sıra geldiğinde başkanın oğlu olmak konusunda 'Sanırım, toplamda, bu bir dezavantaj' diyordu. 'Çünkü yapabileceğiniz şeylerde sınırlanıyorsunuz.'"

"Bu düşünce biçiminin ancak saplantılı olduğu söylenebilir."

Paula ve Roger Barnsley'in rölatif yaş etkisini ilk fark ettikleri gün oynamakta olan Lethbridge Broncos, 1974'ten 1986'ya kadar Batı Hokey Ligi'ndeki junior buz hokeyi takımlarından biriydi. 1982-83'te WHL Şampiyonası'nı kazandılar ve üç yıl sonra Saskatchewan'daki Swift

Current’a geri getirildiler. Bkz. **http://en.wikipedia.org/wiki/Lethbridge_Broncos**.

Rölatif yaş etkisine bir genel bakış için bkz. Jochen Musch ve Simon Grondin, “Unequal Competition as an Impediment to Personal Development: A Review of the Relative Age Effect in Sport,” Developmental Review 21, no. 2 (2001): 147-167.

Roger Barnsley ve A. H. Thompson çalışmalarını bir internet sitesine koydular, **http://www.socialproblemindex.ualberta.ca/relage.htm**.

Kendini gerçekleştiren kehanetler eski Yunan ve Hint edebiyatına kadar uzanır, ancak terim Robert K. Merton tarafından şu kitapta uydurulmuştur: Social Theory and Social Structure (New York: Free Press, 1968).

Barnsley ve ekibi diğer sporlara da el attı. Bkz. R. Barnsley, A. H. Thompson ve Philipe Legault, “Family Planning: Football Style. The Relative Age Effect in Football,” International Review for the Sociology of Sport 27, no. 1 (1992): 77-88.

Beyzbolda rölatif yaş etkisine ilişkin istatistikler Greg Spira’dan alındı, Slate dergisi, **http://www.slate.com/id/2188866/.**

Amsterdam Üniversitesi’nden A. Dudink, yaş sınırı tarihinin Kanada’da hokeyde görülen yaş hiyerarşisinin aynını nasıl İngiltere Premier Futbol Ligi’nde de yarattığını gösterdi. Bkz. “Birth Date and Sporting Success,” Nature 368 (1994): 592.

İlginçtir, eskiden Belçika’da futbol için yaş sınırı tarihi 1 Ağustos’tu ve o zamanlar en iyi oyuncuların neredeyse dörtte biri Ağustos ve Eylül’de doğmuş olanlardı. Ancak sonra Belçika futbol federasyonu bu tarihi 1 Ocak yaptı ve hiç kuşkusuz, birkaç yıl içinde, Aralık’ta doğmuş seçkin futbolcu neredeyse hiç kalmadı; artık Ocak’ta doğmuş olanlar ezici çoğunluktaydı. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Werner F. Helsen, Janet L. Starkes ve Jan van Winckel, “Effects of a Change in Selection Year on Success in Male Soccer Players,” American Journal of Human Biology 12, no. 6 (2000): 729-735.

Kelly Bedard ve Elizabeth Dhuey’in verilerinin alındığı kaynak: “The Persistence of Early Childhood Maturity: International Evidence of Long-Run Age Effects,” Quarterly Journal of Economics 121, no. 4 (2006): 1437-1472.

İKİ: 10 BİN SAAT KURALI

Bill Joy'un geçmişiyle ilgili tartışmanın büyük bölümü Andrew Leonard'ın Salon makalesinden alındı: "BSD Unix: Power to the People, from the Code," 16 Mayıs 2000, **http://archive.salon.com/tech/fsp/2000/05/16/chapter_2_part_one/index.html.**

Michigan Üniversitesi Bilgisayar Merkezi'nin tarihi için bkz. "A Career Interview with Bernie Galler," okulun Elektrik Mühendisliği ve Bilgisayar Bilimi bölümünde emekli profesör olan Bernie Galler'le röportaj, IEEE Annals of the History of Computing 23, no. 4 (2001): 107-112.

Ericsson ve arkadaşlarının 10 bin saat kuralı hakkında kaleme aldığı birçok harika makaleden biri K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe ve Clemens Tesch-Römer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," Psychological Review 100, no. 3 (1993): 363-406.

Daniel J. Levitin'in ustalık kazanmanın 10 bin saat aldığından söz ettiği makale: This Is Your Brain on Music: The Science of a Human Obsession (New York: Dutton, 2006), syf. 197.

Bir dahi olarak Mozart'ın gelişimi Michael J. A. Howe'nin kitabında irdeleniyor, Genius Explained (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), syf. 3.

Harold Schonberg'den alıntı yapılan çalışma: John R. Hayes, Thinking and Learning Skills. Vol. 2: Research and Open Questions, ed. Susan F. Chipman, Judith W. Segal ve Robert Glaser (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1985).

Satrançta bu kuralın istisnası olan büyük usta Bobby Fischer için bkz. Neil Charness, Ralf Th. Krampe ve Ulrich Mayr'ın denemesi: "The Role of Practice and Coaching in Entrepreneurial Skill Domains: An International Comparison of Life-Span Chess Skill Acquisition," The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games, ed. K. Anders Ericsson (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1996), syf. 51-126, özellikle syf. 73.

Zaman paylaşımı devrimi hakkında daha ayrıntılı bilgi için bkz. Stephen Manes ve Paul Andrews, Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an

Industry–And Made Himself the Richest Man in America (New York: Touchstone, 1994), syf. 26.

Beatles'ın biyografisini Philip Norman kaleme aldı, Shout! (New York: Fireside, 2003).

John Lennon ve George Harrison'ın orkestranın Hamburg'da yaptığı başlangıca ilişkin anıları George Harrison, Astrid Kirchherr ve Klaus Voorman tarafından yazılan kitaptan alındı; Hamburg Days (Surrey: Genesis Publications, 1999). Alıntı 122. sayfadan.

Robert W. Weisberg'in Beatles'ı irdelediği –ve pratik yapmak için harcadıkları zamanı hesapladığı– makale: "Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories," Handbook of Creativity, ed. Robert J. Sternberg (Cambridge: Cambridge University Press, 1999): 226-250.

Tarihteki en zengin kişilerin eksiksiz listesi için **http://en.wikipedia.org/wiki/Wealthy_historical_figures_2008.**

Dipnottaki C. Wright Mills referansının kaynağı The American Business Elite: A Collective Portrait; Journal of Economic History 5 (Aralık 1945): 20-44.

Steve Jobs'ın Bill Hewlett'ın peşine düşmesi Lee Butcher'ın kitabında anlatılıyor, Accidental Millionaire: The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer (New York: Paragon House, 1987).

ÜÇ: DEHALARIN SORUNU, 1. BÖLÜM

1 vs. 100 programına Chris Langan'ın katıldığı bölüm 25 Ocak 2008'de yayımlandı. Dipnotta adı geçen Leta Hollingworth'ün "L" ile ilgili anlatımı yayımladığı kitap Children Above 180 IQ (New York: World Books, 1942).

Lewis Terman'ın yaşamına ve dönemine ilişkin diğer mükemmel kaynaklar, Henry L. Minton, "Charting Life History: Lewis M. Terman's Study of the Gifted," The Rise of Experimentation in American Psychology, ed. Jill G. Morawski (New Haven: Yale University Press, 1988); Joel N. Shurkin, Terman's Kids (New York: Little, Brown, 1992); May Seagoe, Terman and the Gifted (Los Altos: Kauffman, 1975). Henry Cowell'a ilişkin tartışma Seagoe'dan alındı.

Liam Hudson’ın IQ testlerinin sınırlarına ilişkin tartışması için Contrary Imaginations: A Psychological Study of the English Schoolboy (Middleessex: Penguin Books, 1967). Hudson’ı okumak büyük bir zevk.

“Michigan’s Minority Graduates in Practice: The River Runs Through Law School” başlıklı Michigan Hukuk Fakültesi çalışması Richard O. Lempert, David L. Chambers ve Terry K. Adams tarafından kaleme alındı, Law and Social Inquiry 25, no. 2 (2000).

Pitirim Sorokin’in Terman’ın yanıldığını gösteren kanıtları şu kitapta yayımlanmıştır: Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Sciences (Chicago: Henry Regnery, 1956).

DÖRT: DEHALARIN SORUNU, 2. BÖLÜM

Kai Bird ve Martin Sherwin, American Prometheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer (New York: Knopf, 2005).

Robert J. Sternberg pratik zeka ve benzer konularda çok yazı kaleme almıştır. Akademik seçeneklerin dışında güzel bir anlatım için bkz. Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life (New York: Plume, 1997).

Açıkça ortada olsa gerek, Annette Lareau’nun kitabına bayıldım. Ben sadece savının kısa bir özetini aldığım için, kitabının tamamı okumaya değer, Unequal Childhoods: Class, Race and Family Life (Berkeley: University of California Press, 2003).

Sadece IQ’ya odaklanmanın zorlukları üzerine mükemmel bir diğer tartışma için Stephen J. Ceci, On Intelligence: A Bioecological Treatise on Intellectual Development (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996).

Terman’ın çalışmasına ilişkin nazik, ancak eleştirel bir değerlendirme için bkz. “The Vanishing Genius: Lewis Terman and the Stanford Study,” Gretchen Kreuter, History of Education Quarterly 2, no. 1 (Mart 1962): 6-18.

BEŞ: JOE FLOM’DAN ALINACAK ÜÇ DERS

Skadden, Arps'ın ve şirketleri ele geçirme kültürünün tam bir tarihi Lincoln Caplan tarafından yazılmıştır, Skadden: Power, Money, and the Rise of a Legal Empire (New York: Fartar, Straus, and Giroux, 1993).

Alexander Bickel'ın ölüm ilanı 8 Kasım 1974'te New York Times'ta yayımlandı. Röportaj metni Amerikan Musevi Komitesi'nin New York Halk Kütüphanesi'nin arşivinde bulunan sözel tarih projesinden alındı.

Erwin O. Smigel'ın New York'un eski beyaz ayakkabı hukuk şirketlerinden söz ettiği kitap The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man? (Bloomington: Indiana University Press:1969). Çalışanlara ilişkin özel tercihleri 37. sayfada yer alıyor.

Louis Auchincloss Manhattan'daki eski moda hukuk şirketlerinde savaş sonrası yıllarda yaşanan değişimler hakkında en çok kalem oynatmış kişidir. Alıntının kaynağı The Scarlet Letters (New York: Houghton Mifflin, 2003), syf. 153.

Bunalım döneminde sosyal spektrumun alt ucundaki avukatların karşı karşıya kaldığı ekonomik çöküş Jerold S. Auerbach tarafından incelenmiştir, Unequal Justice: Lawyers and Social Change in Modern America (Oxford: Oxford University Press, 1976), syf. 159.

Amerika'da yirminci yüzyılda dalgalanma gösteren doğum oranlarına ilişkin istatistikler için **http://www.infoplease.com/ipa/A0005067.html.**

"Nüfus azalması"nın etkileri Richard A. Easterlin'in şu kitabında incelenmiştir: Birth and Fortune: The Impact of Numbers on Personal Welfare (Chicago: University of Chicago Press, 1987). H. Scott Gordon'ın bir nüfus azalması döneminde doğmuş olan çocukların sahip olduğu koşullara ilişkin zafer türküsü Haziran 1977'de Kaliforniya, Anaheim'da Western Economic Association'ın yıllık toplantısındaki "On Being Demographically Lucky: The Optimum Time to Be Born" başlıklı başkanlık konuşmasının 4. sayfasından alınmıştır. Alıntı 31. sayfadadır.

Musevi avukatların yükselişine ilişkin eksiksiz bir anlatım için bkz. Eli Wald, "The Rise and Fall of the WASP and Jewish Law Firms," Stanford Law Review 60, no. 6 (2008): 1803.

Borgenicht'lerin hikayesi Harold H. Friedman tarafından anlatılmış ve yayımlanmıştır; The Happiest Man: The Life of Louis Borgenicht (New York: G. P. Putnam's Sons, 1942).

On dokuzuncu ve yirminci yüzyılda Amerika'ya gelen göçmenlerin çalıştığı çeşitli işler hakkında daha ayrıntılı bilgi için bkz. Thomas Kesner, The Golden Door: Italian and Jewish Immigrant Mobility in New York City 1880-1915 (New York: Oxford University Press, 1977).

Stephen Steinberg'e minnettarım; kitabı The Ethnic Myth: Race, Ethnicity, and Class in America (Boston: Beacon Press: 1982) New York'a gelen Musevi göçmenlere ilişkin çok parlak bir bölüm içeriyor.

Louise Farkas'ın araştırması kendisinin Queens College'daki master tezinin bir parçasıydı: Louise Farkas, "Occupational Genealogies of Jews in Eastern Europe and America, 1880-1924 (New York: Queens College Spring Thesis, 1982).

ALTI: KENTUCKY, HARLAN

Harry M. Caudill'in Kentucky ile güzellikleri ve sorunları üzerine kalem oynattığı kitap Night Comes to the Cumberlands: A Biography of a Depressed Area (Boston: Little, Brown, 1962).

Kömür madenciliğinin Harlan Yönetim Bölgesi üzerindeki etkileri Paul Frederick Cressey tarafından incelenmiştir, "Social Disorganization and Reorganization in Harlan County, Kentucky," American Sociological Review 14, no. 3 (Haziran 1949): 389-394.

Kentucky'deki diğer kan davalarının yanı sıra kanlı ve karmaşık Turner-Howard kan davası John Ed Pearce'ın harika kitabında anlatılmıştır; Days of Darkness: The Feuds of Eastern Kentucky (Lexington: University Press of Kentucky, 1994), syf. 11.

Aynı çatışmalar Keith F. Otterbein tarafından antropolojik bir perspektiften değerlendirilmiştir; "Five Feuds: An Analysis of Homicides in Eastern Kentucky in the Late Nineteenth Century," American Anthropologist 102, no. 2 (Haziran 2000): 231-243.

J. K. Campbell'ın "Honour and the Devil" başlıklı denemesinin yer aldığı kaynak: J. G. Peristiany (ed.), Honour and Shame: The Values of Mediterranean Society (Chicago: University of Chicago Press, 1966).

Güneydeki ıssız bölgenin İskoç-İrlandalı kökenleri ve İskoç-İrlandalı konuşma biçimine ilişkin fonetik rehber David Hackett Fischer'ın

Amerikan tarihinin ilk dönemleriyle ilgili müthiş çalışmasında bulunabilir; Albion’s Seed: Four British Folkways in America (Oxford: Oxford University Press, 1989), syf. 652.

Güney’deki yüksek cinayet oranları ve bu cinayetlerin spesifik özellikleri John Shelton Reed tarafından irdelenmiştir; One South: An Ethnic Approach to Regional Culture (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1982). Özellikle bkz. 11. bölüm, “Below the Smith and Wesson Line.”

Güneyli mizacının tarihsel nedenleri ve Michigan Üniversitesi’ndeki aşağılama deneyi hakkında daha ayrıntılı bilgi için bkz. Culture of Honour: The Psychology of Violence in the South, Richard E. Nisbett ve Dov Cohen (Boulder, Colo.: Westview Press, Inc., 1996).

Raymond D. Gastil’in “güneylilik” ve ABD’deki cinayet oranları arasındaki karşılıklı ilişki üzerine yaptığı çalışma: “Homicide and a Regional Culture of Violence,” American Sociological Review 36 (1971): 412-427.

Cohen, Joseph Vandello, Sylvia Puente ve Adrian Rantilla ile birlikte Amerika’da kültürel açıdan yaşanan Kuzey-Güney bölünmesi üzerine bir çalışma daha yaptı: “‘When You Call Me That, Smile!’ How Norms for Politeness, Interaction Styles, and Aggression Work Together in Southern Culture,” Social Psychology Quarterly 62, no. 3 (1999): 257-275.

YEDİ: UÇAK KAZALARINA İLİŞKİN ETNİK KURAM

Sivil havacılık kazalarını soruşturmakla görevli resmi bir kuruluş olan Ulusal Ulaştırma Güvenlik Kurulu, Kore Havayolları’nın 801 sefer sayılı uçağının düştüğü kazaya ilişkin Uçak Kaza Raporu’nu yayımladı: NTSB /AAR-00/01.

Üç Mil Adası’na ilişkin dipnot ağırlıklı olarak Charles Perrow’un klasiği niteliğindeki kitapta yer alan analizi temel alıyor; Normal Accidents: Living with High Risk Technologies (New York: Basic Books, 1984).

Kaza başına yedi hata istatistikleri Ulusal Ulaştırma Güvenlik Kurulu’nun gerçekleştirdiği bir güvenlik çalışmasında hesaplanmıştır; “A

Review of Flightcrew-Involved Major Accidents of U.S. Air Carriers, 1978 Through 1990" (Safety Study NTSB/SS/-94/01, 1994).

Endişe verici diyalog ve 052 sefer sayılı Avianca uçağının düştüğü kazanın analizi için bkz. National Transportation Safety Board Accident Report AAR-91/04.

Ute Fischer ve Judith Orasanu'nun kokpitte yumuşatılmış anlatım çalışması "Cultural Diversity and Crew Communication" Ekim 1999'da Amsterdam'daki ellinci Uzay Araçları Bilimi Kongresi'nde sunuldu. American Institute of Aeronautics and Astronautics tarafından yayımlandı.

Talihsiz Air Florida kaptan pilotu ile yardımcı pilotu arasındaki diyalog Fischer ve Orasanu tarafından gerçekleştirilen ikinci bir çalışmada yer aldı; "Error-Challenging Strategies: Their Role in Preventing and Correcting Errors," International Ergonomics Association tarafından üç yılda bir düzenlenen kongrenin on dördüncüsünün ve Ağustos 2000'de Kaliforniya, San Diego'da Human Factors and Ergonomics Society tarafından kırk ikincisi düzenlenen yıllık toplantının bir parçası olarak üretildi.

Uyruğun davranışlar üzerindeki bilinçdışı etkisi formal olarak Geert Hofstede tarafından hesaplanmış ve şu kitapta ana hatlarıyla özetlenmiştir: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001). 102. sayfada alıntı yaptığı Fransız ve Alman üretim tesislerine ilişkin çalışma M. Brossard ve M. Maurice tarafından gerçekleştirilmiştir, "Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation?," Sociologie du Travail 16, no. 4 (1974): 482-495.

Hofstede'nin Boyutları havayolu pilotlarına Robert L. Helmreich ve Ashleigh Merritt tarafından uygulandı; "Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate?," Journal of Cross-Cultural Psychology 31, no. 3 (Mayıs 2000): 283-301.

Robert L. Helmreich'in Avianca kazasına ilişkin kültürel analizi "Anatomy of a System Accident: The Crash of Avianca Flight 052," International Journal of Aviation Psychology 4, no. 3 (1994): 265-284.

Korelilere özgü konuşma biçiminin Amerikalılarla karşılaştırıldığında linguistik açıdan içerdiği dolaylılık Hawaii Üniversitesi'nden Ho-min Sohn tarafından incelenmiştir; "Intercultural Communication in Cognitive

Values: Americans and Koreans," Language and Linguistics 9 (1993): 93-136.

SEKİZ: ÇELTİK TARLALARI VE MATEMATİK TESTLERİ

Pirinç tarımının tarihi ve incelikleri hakkında daha ayrıntılı bilgi için bkz. Francesca Bray, The Rice Economies: Technology and Development in Asian Societies (Berkeley: University of California Press, 1994).

Rakamların mantığı açısından Asya dilleriyle Batı dilleri arasındaki farklar Stanislas Dehaene tarafından irdelenmiştir; The Number Sense: How the Mind Creates Mathematics (Oxford: Oxford University Press, 1997).

Graham Robb, The Discovery of France (New York: W. W. Norton, 2007).

!Kung'ların şaşırtıcı derecede güvenli ve rahat, telaşsız yaşamı Man the Hunter adlı kitabın 4. bölümünde ayrıntılı olarak anlatılmıştır; ed. Jill Nash-Mitchell'ın da yardımıyla Richard B. Lee ve Irven DeVore (New York: Aldine, 1968).

Avrupalı köylülerin yıllık çalışma süresi Antoine Lavoisier tarafından hesaplanmış ve B. H. Slicher van Bath'ın kitabında alıntılanmıştır; The Agrarian History of Western Europe, A.D. 500-1850, çev. Olive Ordish (New York: St. Martin's, 1963).

Faaliyetler	Gün Sayısı	Oran
Toprağı sürmek ve tohum ekmek	12	5,8
Tahıl hasadı	28	13,6
Otların kurutulması ve taşınması	24	11,7
Harman dövme	130	63,1
Diğer işler	12	5,8
Toplam	206	100,0

Ruslara özgü köylü atasözlerindeki kadercilikle Çinli atasözlerindeki özgüven R. David Arkush tarafından karşılaştırılmıştır; If Man Works Hard the Land Will Not Be Lazy_Entrepreneurial Values in North Chinese Peasant Proverbs," Modern China 10, no. 4 (Ekim 1984): 461-479.

Öğrencilerin TIMSS'deki ulusal ortalamalarıyla teste iliştirilen anket sorunlarını yanıtlamakta gösterdikleri kararlılık arasındaki karşılıklı ilişki Erling E. Boe, Henry May, Gema Barkanic ve Robert F. Boruch tarafından değerlendirilmiştir; "Predictors of National Differences in Mathematics and Science Achievement of Eighth Grade Students: Data from TIMSS for the Six-Nation Educational Research Program," Center for Research and Evaluation in Social Policy, Graduate School of Education, University of Pennsylvania. 28 Şubat 2002'de yeniden gözden geçirilmiştir. Sonuçları gösteren grafik 9. sayfadadır.

TIMSS testlerinin yıllara göre sonuçları National Center for Education Statistics internet sitesinde bulunabilir; **http://nces.ed.gov/timss/.**

Priscilla Blinco'nun "Task Persistence in Japanese Elementary Schools" başlıklı çalışması editörlüğünü Edward Beauchamp'ın yaptığı kitapta bulunabilir: Windows on Japanese Education (New York: Greenwood Press, 1991).

DOKUZ: MARITA'NIN PAZARLIĞI

Paul Tough tarafından kaleme alınan "What It Takes to Make a Student" başlıklı ve 26 Kasım 2006 tarihli New York Times Magazine makalesi devletin Geride Hiç Çocuk Bırakma politikasının etkilerini, eğitimdeki uçurumun nedenlerini ve KIPP gibi ayrıcalıklı okulların etkilerini inceliyor.

Kenneth M. Gold, School's In: The History of Summer Education in American Public Schools (New York: Peter Lang, 2002) Amerika'da öğretim yılının köklerini beklenmedik ölçüde etkileyici bir biçimde anlatıyor.

Karl L. Alexander, Doris R. Entwisle ve Linda S. Olson'ın yaz tatilinin etkilerine ilişkin çalışması "Schools, Achievement, and Inequality: A Seasonal Perspective," Education Evaluation and Policy Analysis 23, no. 2 (Yaz 2001): 171-191.

Çapraz ülke verilerinin büyük bölümü Michael J. Barrett'ın "The Case for More School Days" çalışmasından alındı; Atlantic Monthly, Kasım 1990, syf. 78.

SONSÖZ: BİR JAMAİKA HİKAYESİ

William M. MacMillan Warning from the West Indies: A Tract for Africa and the Empire kitabının ikinci baskısındaki (U.K.: Penguin Books, 1938) önsözde korkularının nasıl geçtiğini ayrıntılı olarak anlatıyor.

Jamaika'da beyaz egemen sınıfın cinsel maceraları ve ürkütücü cezaları Trevor Burnard tarafından ayrıntılı olarak anlatılmıştır; Mastery, Tyranny, and Desire: Thomas Thistlewood and His Slaves in the Anglo-Jamaican World (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2004).

Amerika'nın güneyinde görülmeyen, Batı Hintlere özgü melez orta sınıf Donald L. Horowitz tarafından tanımlanmıştır; "Color Differentiation in the American Systems of Slavery," Journal of Interdisciplinary History 3, no. 3 (Kış 1973): 509-541.

1950'lerde Jamaika'daki farklı melez sınıflara ilişkin nüfus ve istihdam istatistikleri Leonard Broom'un denemesinden alınmıştır; "The Social Differentiation of Jamaica," American Sociological Review 19, no. 2 (Haziran 1951): 115-121.

Joyce Gladwell'in siyah bir kadın olarak İngiltere'de yaşadıkları Brown Face, Big Master (Londra: Inter-Varsity Press, 1969) kitabından alındı. Harika bir kitap. Şiddetle öneririm; ancak, tahmin edebileceğiniz gibi, bu konuda bir parça önyargılı olabilirim.

Teşekkür

Outliers'ın kendi tezine uygun olduğunu söylemekten mutluyum. Çok kolektif bir çabaydı. Her zaman olduğu gibi, Richard Nisbett'in eseri bana esin verdi. Culture of Honour'ı okumak, bu kitaba zemin hazırlayan pek çok düşünceyi harekete geçirdi. Teşekkür ederim, Profesör Nisbett.

Her zaman olduğu gibi, arkadaşlarımı kitabın taslağından çeşitli bölümleri eleştirmeye ikna ettim. Memnuniyetle kabul ettiler ve sonuç olarak Outliers çok daha iyi oldu. Jacob Weisberg, Terry Martin, Robert McCrum, Sarah Lyall, Charles Randolph, Tali Farhadian, Zoe Rosenfeld ve Bruce Headlam'e çok teşekkürler. Stacey Kalish ve Sarah Kessler araştırma ve veri kontrolünde bana büyük destek verdiler. Suzy Hansen editörlük konusunda her zamanki sihrini sergiledi. David Remnick bu kitabı tamamlamam için The New Yorker'daki görevlerimden zaman ayırmama nezaketle olanak tanıdı. Her zamanki gibi, teşekkür ederim, David. The New Yorker'daki editörüm Henry Finder, her zamanki gibi, beni benden korudu ve nasıl düşünmem gerektiğini anımsattı. Henry ile o kadar uzun zamandır çalışıyorum ki artık "iç Finder" olarak adlandırmaktan hoşlandığım bir şeye sahibim ve kafamdaki bu iç ses Henry yakınımda olmadığında bile onun bilgisinden yararlanmama olanak tanıyor. Her iki Finder da –iç ve dış– paha biçilmez değerdeydi.

Bill Phillips ve ben şu ana kadar iki-iki olduk ve onun Midas dokunuşundan bir kez daha yararlanabildiğim için kendisine minnettarım. Teşekkür ederim, Bill. Umarım üç-üçe de ulaşırız. İngiltere, Penguin'den Will Goodlad ve Stefan McGrath ve Little, Brown'dan Michael Pietsch ve –özellikle– Geoff Shandler kitabın taslağını baştan sona gördüler. Little, Brown'daki ekibin geri kalanına da teşekkürler: Heather Fain, Heather Rizzo ve Junie Dahn. Kanadalı meslektaşım Pamela Marshall bir sözcük sihirbazı. Onsuz bir kitap yayımlamayı hayal bile edemiyorum.

Son olarak, iki kişiye daha teşekkür etmek istiyorum. Temsilcim Tina Bennett en başından beri yanımda oldu. İçgörülü, düşünceli, yüreklendirici ve her zaman çok bilgili; benim için yaptıklarını düşündüğümde kendimi 1 Ocak'ta doğmuş bir hokey oyuncusu kadar şanslı hissediyorum.

Ancak en çok teşekkürü babam Graham ve annem Joyce’a borçluyum. Bu, çalışmanın anlamıyla ilgili bir kitap ve ben çalışmanın anlamlı olabileceğini babamdan öğrendim. En karmaşık akademik matematikten bahçeyi çapalamaya, o yaptığı her şeyi neşe, kararlılık ve heyecanla ele alır. Babamla ilgili ilk anılarım, onu masasında çalışırken gördüğüm ve mutlu olduğunu fark ettiğim anları içeriyor. O zamanlar henüz bilmiyordum ama bu bir babanın çocuğuna verebileceği en değerli armağanlardan biriydi. Annem kendi payına bana kendimi ifade etmeyi öğretti; bir şeyi açıkça ve basit bir biçimde söylemenin güzel olduğunu öğretti. Bu kitabın her bir kelimesini okudu ve benim bu açıklık ve basitlik standardına bağlı kalmamı sağlamaya çalıştı. Outliers’ı kendisine ithaf ettiğim büyük annem Daisy anneme fırsat armağan etmişti. Annem de benim için aynı şeyi yaptı.

[*] Kanadalıların hokey oyuncularını seçme yöntemi, sosyolog Robert Merton'ın şu mükemmel "kendini gerçekleştiren kehanet" tanımının güzel bir örneğidir; "başlangıçtaki yanlış bir tanım . . . yeni bir davranışı uyandırır ve bu davranış aracılığıyla o ilk yanlış düşünce gerçek olur." Kanadalılar 9 ve 10 yaş grubunda en iyi hokey oyuncularının kimler olduğuna ilişkin yanlış bir tanımdan yola çıkıyor. Her yıl sadece en büyükleri alıyorlar. Ancak bu "all-star"ları yetiştirme biçimleri sonuçta o ilk yanlış kararlarının doğru görünmesine yol açıyor. Merton'ın ortaya koyduğu gibi: "Kendini gerçekleştiren kehanetin bu aldatıcı geçerliliği, hatanın egemenliğini sürekli kılar. Çünkü kehanette bulunan kişi, olayların mevcut akışını, daha en başından haklı olduğunun bir kanıtı olarak sunacaktır."Bir Amerikan kentinde, fiziksel olarak gelişmemiş bir basketbol oyuncusunun belli bir yıl içinde basketbol oynadığı süre, kendisinden yaşça daha büyük bir çocuğun aynı yıl içinde basketbol oynadığı süre kadar uzun olabilir, çünkü çok sayıda basketbol sahası ve oynamaya istekli çok sayıda insan vardır. Bir buz pistine gereksinim duyduğunuz buz hokeyi gibi değildir. Basketbolu kurtaran, erişilebilirliği ve her an her yerde hazır bulunma niteliğidir.

[*] Başka sosyal fenomenler de rölatif yaşla ilişkilendirilebilir. Örneğin, Barnsley ve iki meslektaşı, yaptıkları bir araştırmada, intihar girişiminde bulunan öğrencilerin de daha çok öğrenim yılının ikinci yarısında doğmuş olduğunu saptadılar. Onların bu duruma ilişkin açıklaması, okulda yetersiz performansın öğrencide depresyona yol açıyor olabileceği. Bununla birlikte, rölatif yaş ile intihar arasındaki bağlantı, doğum tarihi ile spor başarısı arasındaki karşılıklı ilişki kadar çarpıcı değil.

[*] Sosyolog C. Wright Mills 1830'ların bu özel grubu hakkında ek bir gözlemde bulundu. Sömürge Dönemi'nden yirminci yüzyıla, Amerikalı iş dünyası elitlerinin altyapılarına baktı. Şaşırmamak gerek, birçok durumda, iş liderleri ayrıcalıklı altyapılardan gelme eğilimi gösteriyordu. Tek istisna mı? 1830 grubu. Bu durum o dönemde doğmanın ne kadar büyük bir avantaj olduğunu gösteriyor. Amerikan tarihinde alçakgönüllü koşullarda doğmuş olanların gerçek zenginliğe ulaşmakta gerçekten başarılı olduğu tek dönem. Mills şunları yazmış: "ABD tarihinde büyük iş başarısı azmine sahip yoksul çocuğun doğması için en iyi dönem 1835 civarıydı."

[*] Ç.N. Türkiye’de Kim Beş Yüz Milyon İster? olarak uyarlanmıştır.

[*] Süper IQ testi kendisi de son derece yüksek bir IQ'ya sahip olan Ronald K. Hoeflin tarafından yaratılmıştı. İşte sözel benzetme bölümünden örnek bir soru: "Teeth ile Hen arasındaki ilişki Nest ile hangi sözcük arasında vardır?" Yanıtı öğrenmek istiyorsanız, korkarım hiçbir fikrim yok.

[*]Chris Langan'ın nasıl yetiştiği konusunda bir fikir sahibi olmak için, IQ'su Langan gibi 200 aralığına denk düşen "L" adlı çocuğa ilişkin aşağıdaki betimlemeyi göz önüne alın. Betimleme, üstün zekalı çocukları inceleyen ilk psikologlardan biri olan Leta Stetter Hollingworth'ün bir çalışmasından alındı. Betimlemeden açıkça anlaşıldığı gibi, 200'lük bir IQ gerçekten çok çok yüksek: "Genç L'nin derya gibi bilgisi şaşırtıcıydı. Bilgece doğruluk ve sağlamlık tutkusu, başarı konusunda yüksek bir standart ortaya koyuyordu. Oldukça yapılı, sağlam ve ilgi çekiciydi ve ona sevecenlikle 'Profesör' lakabı takılmıştı. Davranışları ve yetenekleri hem öğrenciler hem de öğretmenler tarafından beğeniliyordu. Genellikle saatlerin tarihi, makine yapımına ilişkin eski kuramlar, matematik ve tarih gibi özel bir konuda (bir saate kadar) ders vermesine izin veriliyordu. Bazı kronometre ilkelerini örnekleyerek açıklamak için (daktilo şeritlerinin makaraları gibi) bölük pörçük parçalardan ev yapımı sarkaçlı bir saat üretti ve bu saat tamamlayıcı 'Zaman ve Zaman Ölçümü' ünitesinin işlenmesi sırasında sınıfta bazı kronometre ilkelerini örneklemek için kullanıldı. Defterleri bilgece sunum harikasıydı. "Sınıfta 'Ulaşım' konusundaki ünitede karayolları ulaşımının yeterince ele alınmamasından hoşnutsuz olan L, zamanın her konuda adil olmak için yeterli olmadığını kabul etti. Ancak 'en azından eski kurama yer vermiş olmaları gerektiğinde' diretti. Gönüllü ekstra bir proje olarak sınıfa 'makineler, lokomotifler, vb. ile ilgili eski kuramlara ilişkin anlatımlar ve ayrıntılı çizimler' getirdi… O zaman daha 10 yaşındaydı."

[*] Yanıt şu; ne kadar çevirirseniz çevirin, döndürürseniz döndürün, yuvarlak bir rögar kapağı rögarın içine düşmez. Dikdörtgen bir kapak ise düşebilir; bütün yapmanız gereken onu yana doğru biraz eğmektir. Buyrun, artık Microsoft'ta bir iş bulabilirsiniz.

[*] “IQ fundamentalisti” Arthur Jensen 1980’de yayımlanan kitabı Bias in Mental Testing’de (syf. 113) bunu şöyle ortaya koyuyor: “IQ skalasında sosyal ve kişisel anlamda en önemli dört eşik bölgesi, genel zihinsel yetenek düzeyleri nedeniyle normal bir okula gidebilen ya da gidemeyen (aşağı yukarı 50 IQ), geleneksel ilkokul konularına hakim olabilen ya da olamayan (aşağı yukarı 75 IQ), lise eğitimi sırasında akademik eğitim ya da üniversiteye hazırlık programında başarılı olabilen ya da olamayan (aşağı yukarı 105 IQ), dört yıllık bir üniversiteden lisansüstü programa kaydolabilecek bir dereceyle mezun olabilen ya da olamayan (aşağı yukarı 115 IQ) kişiler arasında yüksek olasılıkla farklılık gösteren eşik bölgeleri. Bunun ötesinde IQ düzeyi sıradan mesleki beklentiler ve başarı ölçütleri açısından oldukça önemsiz hale geliyor. Bu durum 115 IQ’nun temsil ettiği entelektüel becerilerle 150 IQ’nun temsil ettiği entelektüel beceriler, hatta 150 IQ’nun temsil ettiği entelektüel becerilerle 180 IQ’nun temsil ettiği entelektüel beceriler arasında hiçbir reel fark olmadığı anlamına gelmiyor. Ancak skalanın bu üst bölümündeki farklılıkların kişisel etkileri, yukarıda tanımlanan eşiklerde görülen etkilerden çok daha düşük ve genellikle, popüler anlamda başarılı olmak için, belli kişilik ve karakter özellikleri kadar önem taşımıyor.”

[*] Yanlış anlaşılmasın: Harvard, Nobel Ödülü kazanan kişileri yetiştirmek konusunda diğer okulları geride bırakmayı sürdürüyor. Yukarıdaki listelere bir bakın. Harvard her ikisinde de geçiyor; toplam üç kez. Holy Cross gibi bir okul ise sadece bir kez geçiyor. Ancak Harvard gibi okulların çok daha fazla Nobel Ödülü kazanmasını beklemez misiniz? Sonuçta Harvard gelmiş geçmiş en zengin, en prestijli okul ve dünyanın en akıllı öğrencilerini topluyor.

[*] ABD’nin (binalarının sarmaşık kaplı olması nedeniyle Ivy League denilen) sekiz saygın geleneksel üniversitesinde (Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth College, Harvard, Princeton, Pennsylvania ve Yale) öğrenci seçme sürecinin ne kadar absürd hale geldiği konusunda bir fikir sahibi olmak için aşağıdaki istatistikleri göz önüne alın. 2008’de dünyanın en nitelikli lise son sınıf öğrencilerinden 27.462’si Harvard Üniversitesi’ne başvurdu. Bu öğrencilerden 2.500’ü SAT kritik okuma sınavında 800, SAT matematik sınavında ise 3.300 puan alarak mükemmel bir sonuç elde etti. Bu arada 3.300’ü aşkın öğrenci lisede sınıfının birincisiydi. Harvard bütün bu öğrencilerden kaçını mı kabul etti? Aşağı yukarı 1.600’ünü ki bu da her 100 başvurudan 93’ünü reddettikleri anlamına geliyor. Akademik göstergeleri eşdeğer –ve kusursuz– olan iki öğrenciden birinin Harvard için uygun, diğerinin ise uygunsuz olduğunu söylemek gerçekten olası mı? Hiç kuşkusuz, değil. Harvard dürüst davranmıyor. Schwartz haklı. Yapmaları gereken sadece kura çekmek.

[*] İşte bir diğer öğrencinin yanıtları. Poole’nin yanıtlarından daha iyi bile olabilir. “(Tuğla). Hırsızlık amacıyla camları kırmak için, kuyuların derinliğini ölçmek için, cephane olarak, sarkaç olarak kullanmak için, yontmak, duvar örmek için, Arşimet’in Prensibi’ni kanıtlamak için, soyut heykelin bir parçası olarak, mıcır olarak, bir şeyleri ırmağa, vb. indirmek için ağırlık olarak, çekiç olarak, kapıyı açık tutmak için, ayakkabının altını temizlemek için, yolu dolduracak moloz olarak, takoz olarak, tartıda ağırlık olarak kullanmak için, sallanan masayı dengelemek için, kağıtların üzerine ağırlık olarak, şömine olarak, tavşan deliğini kapatmak için.”

[*] Tahminlerin büyük bölümünde IQ’nun kalıtsallığı kabaca yüzde 50’dir.

[*] New York'ta tam da o eski Beyaz Anglosakson Protestan tarzı, beyaz ayakkabılı, hukukun ileri gelenleri grubundan olan avukat ve romancı Louis Auchincloss, The Scarlet Letters adlı kitabında kent merkezindeki şirketlerin el değiştirme yasalarına yönelik antipatisini mükemmel biçimde yakalayan bir sahneye yer veriyor. Görev alanı, şirketlerin el değiştirmesi olan bir avukat, ortağının eşine "Bununla yüzleşmelisin canım; kocan ve ben dalavereci avukatlardan oluşan bir şirkete sahibiz" açıklamasında bulunuyor. Şöyle devam ediyor: "Bugünlerde biri devredilmek istemeyen bir şirketi devralmak istediğinde, avukatı onun fikrini değiştirmeye teşvik etmek için rahatsız edici her tür dava açıyor. Yönetim kurulu üyelerinin kötü yönetimi için, ödenmeyen kâr payları için, çiğnenen yönetmelikler için, usulsüz hisse senedi ihracı için dava açıyoruz. Görevi kötüye kullanma iddiasında bulunuyoruz; antitröst hakkında çığlık atıyoruz; eski ve kuşkulu borçlar için dava açıyoruz. Ve rakibimizin avukatı müvekkilimizi umutsuz bir bürokrasi karmaşasının içine düşürmek için, bütün dava dosyalarımıza mantık sınırlarının ötesinde taleplerle ve bitmek tükenmek bilmeyen sorularla yanıt verecektir… Bu kesinlikle bir savaş ve biliyorsunuz savaşta ve aşkta her şey mubahtır."

[*] Musevi avukatlar için felaketin nasıl fırsata dönüştüğüne ilişkin en iyi analiz, hukuk uzmanı Eli Wald tarafından yapılmıştır. Bununla birlikte, Wald, Flom ve benzerlerinin sadece şanslı olmakla kalmadıklarını vurgularken temkinli. Şanslı olmak ikramiye kazanmaktır. Onlara ise bir fırsat verildi ve bunu değerlendirdiler. Wald'ın dediği gibi: "Musevi avukatlar şanslıydı ve kendi işlerini kolaylaştırdılar. En iyi böyle tanımlanabilir. Yollarına çıkan fırsatlardan yararlandılar. İşin şanslı tarafı, Beyaz Anglosakson Protestan (WASP) şirketlerin, ele geçirme davalarına adım atmakta isteksiz olmalarıydı. Ancak burada şans sözcüğü, yapılan işi, gösterilen çabaları ve işin arkasında gizli olan ve pek de kendini göstermeyen fırsatların değerlendirilmiş olduğu gerçeğini aktarmakta yetersiz kalıyor."

[*] Kurmuş olduğu Janklow and Nesbit, benim de ajansım. Janklow’un aile hikayesini de bu sayede öğrendim.

[*] Avrupa'da bıraktıkları aileleri ve akrabaları Nazilerin elinde soykırımın eşiğindeyken Amerika'ya göç eden Musevilerin şanslı olduğundan söz etmek garip görünüyor, farkındayım. Hatta Borgenicht de 1942'de yayınlanmış olan ve The Happiest Man adını verdiği anılarında bu dokunaklı durumu farkında olmadan yansıtıyor. İyimserlik ve neşeyle dolu birçok bölümden sonra kitap Nazi baskısı altındaki Avrupa'ya ilişkin ciddi gerçekle sona eriyor. Kitap, soykırım hikayesinin bütünüyle açıklık kazanmış olduğu 1945'te yayınlanmış olsaydı, The Happiest Man (En Mutlu Adam) yerine çok daha farklı bir isim taşıyacağını tahmin edebiliyoruz.

[*] Açıklık getireyim: Giyim işinin anlamlı olduğunu söylemek onu romantikleştirmek anlamına gelmiyor. Son derece zor ve çoğu kez berbat bir işti. Koşullar insani değildi. 1890'larda yapılmış bir anket haftalık çalışma süresi ortalamasının 84 saat olduğunu ortaya koyuyor ki bu, günde 12 saat demektir. Bazen daha da fazlaydı. David Von Drehle Triangle: The Fire That Changed America adlı kitapta şöyle diyor: "Yoğun sezonlarda, tabureler ya da kırık sandalyeler üzerinde, dikişe ya da sıcak ütülere eğilmiş, sabah 5'ten akşam 9'a kadar haftada 100 saat ya da daha fazla çalışan işçiler görmek olağandı. Hatta yoğun sezonlarda aşağı doğu yakasında işleyen dikiş makinelerinin sesinin gece gündüz neredeyse hiç kesilmediği söylenirdi."

[*] Musevilerin başarısına ilişkin geleneksel açıklama, hiç kuşkusuz, onların iyi eğitim görmüş, entelektüel bir kültürden gelmeleriyle ilgili. Onlar “kitap insanı” olmak konusunda mükemmeldi. Hiç kuşkusuz, bunun doğruluğu var. Ancak hukuk fakültesine gidenler sadece haham çocukları değildi. Giysi işçilerinin de çocuklarıydı. Ve profesyonel basamakları tırmanırken onların kritik avantajı Musevi Şeriatını öğrenmiş olmaktan gelen entelektüel amansızlık değildi. Hester Caddesi’nde önlük satan babanızı izlerken aldığınız pratik zeka ve ustalıktı.

[*] David Hackett Fischer'ın Albion's Seed: Four British Folkways in America adlı kitabı, kültürel mirasların tarihe kalıcı izdüşümlerle yansıdığına ilişkin fikri en kesin ve ikna edici biçimde ele alıyor. (İlk kitabım Kıvılcım Anı'nı [The Tipping Point] okursanız Paul Revere tartışmasının Fischer'ın Paul Revere's Ride adlı kitabından alındığını anımsayacaksınız.) Albion's Seed'de Fischer ilk 150 yılda Britanya'dan Amerika'ya dört farklı göç olduğunu ileri sürüyor: Birincisi, 1630'larda East Anglia'dan Massachusetts'e gelen Püritenler; sonra on yedinci yüzyılın ortalarında güney İngiltere'den Virginia'ya gelen Kralcılar (Cavaliers) ve sözleşmeli hizmetkârlar; ardından on yedinci yüzyıl sonlarıyla on sekizinci yüzyıl başları arasında Kuzey'in iç kesimlerinden Delaware Vadisi'ne gelen Quaker mezhebi üyeleri ve son olarak on sekizinci yüzyılda sınır bölgelerinden Appalaşlar'ın iç kesimlerine gelenler. Fischer bu dört kültürün, bugün bile, ABD'nin söz konusu dört bölgesindeki –her biri son derece farklı– dört kültürün özelliklerini taşıdığını parlak bir biçimde ortaya koyuyor.

[*] Cohen “güneylilik” kanıtlarının arayışında başka deneyler de yaptı ve her seferinde aynı şeyi buldu. “Bir deneyde öğrencileri sürekli rahatsız ettik” diyordu. “Laboratuvara geliyorlar; sözde çocukluklarıyla ilgili resimler çizecekler. Bunu suç ortağımızla birlikte yapıyorlar ve suç ortağımız kabalık ediyor. Deneği sürekli rahatsız etmek için her şeyi yapıyor. Çizdiği resmi buruşturup çöp sepetine atıyor ve deneği itiyor. Onun boya kalemlerini çalıyor ve geri vermiyor. Deneğe sürekli ‘Yumuşak’ diye sesleniyor ve ‘Adını resminin üzerine de yazacağım’ deyip ‘Yumuşak’ yazıyor. Kuzeylilerin kızgınlığı belli bir noktaya kadar, doruğa çıkıp azalmaya başladığı noktada ortaya dökmek eğiliminde olduğunu görüyorsunuz. Güneylilerin başlangıçta öfkelenme olasılığı ise çok daha düşük. Ancak bir noktada kuzeylilere yetişip onları geride bırakıyorlar. Onların patlama olasılığı daha yüksek, çok daha geçici, çok daha güçlü.”

[*] Bu tür tavırlar kuşaktan kuşağa nasıl geçiyor? Sosyal miras yoluyla. Aksanların zamana direnme biçimini düşünün. David Hackett Fischer Appalaşlar'a ilk yerleşenlerin şöyle konuştuğuna işaret ediyor: "Where yerine whar, there yerine thar, hired yerine hard, creature yerine critter, certain yerine sartin, going yerine a-goin, it yerine hit, hit yerine he-it, fire yerine far, deaf yerine deef, poison yerine pizen, naked yerine nekkid, itch yerine eetch, bush yerine boosh, wrestle yerine wrassle, chew yerine chaw, push yerine poosh, shut yerine shet, bat yerine ba-it, be yerine be-it, narrow yerine narrer, window yerine winder, widow yerine widder ve young one yerine young-uns diyerek." Fark ettiniz mi? Appalaş'lardaki kırsal kesim insanlarının birçoğunun bugün konuştuğu gibi. Konuşma kalıplarında kuşaktan kuşağa hangi mekanizma aktarılıyorsa duygu ve davranış kalıplarında da büyük olasılıkla aynı mekanizma aktarılıyor.

[*] Kore Havayolları, Guam kazasından önce Korean Airlines olan adını Korean Air olarak değiştirmiştir. Ve Barent Denizi olayından önce gerçekte 1971’de ve 1976’da iki kaza yaşanmıştır.

[*] Bu sadece uçak kazaları için geçerli değildir. Neredeyse tüm sektörlerdeki kazalar için geçerlidir. Örneğin, tarihin en ünlü kazalarından biri 1979'da Pennsylvania'daki Üç Mil Adası nükleer santralinde atom reaktörü göbeğinin radyoaktif sızıntıya neden olan aşırı ısı ile neredeyse erime noktasına gelmesidir. Üç Mil Adası Amerikan halkını o kadar sarsmıştır ki ABD nükleer enerji endüstrisini hiçbir zaman tam olarak sıyrılamadığı bir kısır döngüye sokmuştur. Oysa gerçekte nükleer reaktörde olup bitenler, dramatik olmaktan uzak bir şey olarak başlamıştır. Sosyolog Charles Perrow'un Normal Accidents adlı klasiğinde gösterdiği gibi, santralin –bir tür dev su filtresi olan– "cila makinesi"nde oldukça rutin bir tıkanma vardı. Tıkanma nemin santralin hava sistemine sızmasına neden oldu ve kasıtsız olarak iki vanayı harekete geçirip santralin buhar jeneratörüne soğuk su akışını engelledi. Bütün nükleer reaktörler gibi Üç Mil Adası da tam olarak bu duruma yönelik bir yedek soğutma sistemine sahipti. Ancak o gün, hiç kimsenin gerçekten anlamadığı nedenlerle, yedek sistemin vanaları açık değildi. Biri onları kapatmıştı ve kontrol odasında onların kapalı olduğunu göstermesi gereken gösterge, üzerindeki bir düğmede asılı olan onarım etiketiyle kapanmıştı. Bu durum, reaktörü bir başka yedek sisteme, özel bir tür imdat vanasına, bağlı hale getirmişti. Ancak, şanssızlık bu ya, o gün imdat vanası da düzgün çalışmıyordu. Kapanması gerekirken açıldı ve bütün bunlar yetmezmiş gibi, kontrol odasında operatörlere imdat vanasının çalışmadığını bildirmesi gereken bir ölçme aleti de çalışmıyordu. Üç Mil Adası'nın mühendisleri olanları fark ettiğinde atom reaktörü göbeği radyoaktif sızıntıya neden olan aşırı ısı ile tehlikeli biçimde neredeyse erime noktasına gelmişti. Üç Mil Adası'nda tek bir büyük hata olmadı. Daha çok, ardı ardına, birbirinden bütünüyle farklı beş olay oldu ve eğer bunlardan herhangi biri tek başına gerçekleşmiş olsaydı santralin normal faaliyetinde küçük bir gecikmeden daha fazlasına yol açmazdı.

[*] Bunu biliyoruz, çünkü uçuş görevlisi kazadan sağ çıktı ve soruşturmada tanıklık etti.

[*] Hofstede birkaç yıl önce yapılmış bir çalışmayı referans gösterir; bu çalışma aynı sektörde faaliyet gösteren ve kabaca aynı büyüklüğe sahip Alman ve Fransız üretim tesislerini karşılaştırmaktadır. Fransız tesislerinde, ortalama olarak, çalışanların yüzde 26'sı yönetim ve uzman konumlarında bulunmaktadır; Almanlarda ise bu oran yüzde 16'dır. Dahası, Fransızlar tepe yöneticilere Almanlardan oldukça fazla para ödemektedir. Hofstede, bu karşılaştırmada gördüğümüz şeyin, hiyerarşiye yönelik kültürel tavırlardaki fark olduğunu ileri sürmüştür. Fransızların güç mesafesi endeksi Almanlarınkinin iki katıdır. Onlar hiyerarşiyi Almanlarda görülmeyen bir tarzda gerekser ve destekler.

[*] Aşağıda güç mesafesi endeksleri en yüksek olan pilotların ülke sıralaması yer alıyor. Bu listeyi ülkelere göre uçak kazaları sıralamasıyla karşılaştırırsanız çok yakın olduklarını göreceksiniz.

1. Brezilya
2. Güney Kore
3. Fas
4. Meksika
5. Filipinler

Güç mesafesi endeksleri en düşük olan pilotların ülke sıralaması ise şöyle:

15. ABD
16. İrlanda
17. Güney Afrika
18. Avustralya
19. Yeni Zelanda

[*] Uluslararası karşılaştırma testlerinde Japon, Güney Koreli, Hong Konglu, Singapurlu ve Tayvanlı öğrencilerin hepsi matematikte kabaca aynı puanları alıyor; 100 üzerinden 98 civarında. Amerikalı, Fransız, İngiliz, Alman ve diğer Batılı gelişmiş ülkeler 100 üzerinden 26 ila 36 arasında bir yerde toplanıyor. Bu büyük bir fark.

[*] Lynn'in Asyalıların daha yüksek IQ'ları olduğuna ilişkin savı çeşitli uzmanlar tarafından ikna edici biçimde çürütülmüştür. Bu uzmanlar Lynn'in savını, gelir düzeyi yüksek, kentli ailelerden orantısız olarak seçilmiş IQ örneklerine dayandırdığını göstermişlerdir. IQ konusunda dünyanın belki de en önde gelen uzmanı olan James Flynn sonradan büyüleyici bir karşı sav da ortaya koymuştur. Asyalıların IQ'larının tarihsel olarak beyazların IQ'larından bir parça daha düşük olduğunu, bunun da onların IQ'ları sayesinde olmadığını, IQ'larına rağmen, matematikte baskın oldukları anlamına geldiğini söylemiştir. Flynn'in savı Asian Americans: Achievement Beyond IQ adlı kitabında (1991) ana hatlarıyla dile getirilmiştir.

[*] İki küçük nokta. Anakara Çin listede yer almıyor, çünkü Çin henüz TIMSS çalışması kapsamında değil. Ancak Tayvan ve Hong Kong'un bu kadar tepede yer alması anakaranın da büyük olasılıkla gerçekten başarılı olacağını ortaya koyuyor. İkincisi ve belki daha da önemlisi, Çin'in kuzeyinde neler olup bittiği. Orada bir sulu pirinç tarımı toplumu değil, tarihsel olarak Batı Avrupa'ya çok benzer biçimde buğday yetiştiren bir kültür var. Onlar da matematikte başarılı mı? Yanıt, kısaca, bilmiyoruz. Bununla birlikte, psikolog James Flynn Çin'den Batı'ya giden göçmenlerin ezici çoğunluğunun –burada matematikte çok başarılı olan insanların– Güney Çin'den olduğuna işaret ediyor. MIT'den sınıflarının en iyisi olarak mezun olan Çinli öğrenciler özellikle Pearl Nehri Deltası'nda yaşamış olan insanların soyundan geliyor. En başarısız Çin kökenli Amerikalıların Sze Yap halkından olduğuna da işaret ediyor; bunlar Delta'nın çevrelerinden "toprağın daha verimsiz olduğu ve tarımın yoğun olmadığı" yerlerden gelen insanlar.

[*] Gerçekte Asyalıların “inatçılık”larını ölçen önemli bir bilimsel literatür söz konusu. Tipik bir çalışmada Priscilla Blinco Japon ve Amerikalı birinci sınıf öğrencilerinden oluşan büyük gruplara çok zor bir bulmaca verdi ve bu bulmaca üzerinde çalışırken ne kadar zamanda pes ettiklerini ölçtü. Amerikalı çocuklar ortalama 9,47 dakika dayandı. Japon çocuklar ise 13,93 dakika, kabaca yüzde 40 daha uzun süre dayandı.

[*] KIPP “Bilgi Güçtür Programı” anlamına gelen “Knowledge Is Power Program” ifadesinin kısaltmasıdır.